

Sociale Innovatie Monitor Limburg 2016

Citation for published version (APA):

Stoffers, J., Kleefstra, A., Gerards, R., Canisius, E., Hendriks, M., & de Grip, A. (2017). *Sociale Innovatie Monitor Limburg 2016*. Lectoraat Employability, Zuyd Hogeschool, ROA, Maastricht University, LWV, Limburgse Werkgeversvereniging. ROA External Reports

Document status and date:

Published: 01/01/2017

Document Version:

Publisher's PDF, also known as Version of record

Please check the document version of this publication:

- A submitted manuscript is the version of the article upon submission and before peer-review. There can be important differences between the submitted version and the official published version of record. People interested in the research are advised to contact the author for the final version of the publication, or visit the DOI to the publisher's website.
- The final author version and the galley proof are versions of the publication after peer review.
- The final published version features the final layout of the paper including the volume, issue and page numbers.

[Link to publication](#)

General rights

Copyright and moral rights for the publications made accessible in the public portal are retained by the authors and/or other copyright owners and it is a condition of accessing publications that users recognise and abide by the legal requirements associated with these rights.

- Users may download and print one copy of any publication from the public portal for the purpose of private study or research.
- You may not further distribute the material or use it for any profit-making activity or commercial gain
- You may freely distribute the URL identifying the publication in the public portal.

If the publication is distributed under the terms of Article 25fa of the Dutch Copyright Act, indicated by the "Taverne" license above, please follow below link for the End User Agreement:


www.umlib.nl/taverne-license

Take down policy

If you believe that this document breaches copyright please contact us at:

repository@maastrichtuniversity.nl

providing details and we will investigate your claim.



Sociale Innovatie Monitor Limburg

sociale innovatie: vernieuwingen in organisaties
en nieuwe manieren van werken, die leiden tot het
**beter ontwikkelen en benutten van de
competenties van medewerkers**
om daarmee de prestaties van de organisatie te verhogen
of andere organisatie-, maatschappelijke-, of
medewerkersdoelen te verwezenlijken

Lectoraat Employability, Zuyd Hogeschool
Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt
(ROA), Universiteit Maastricht
LWV, Limburgse Werkgeversvereniging

Colofon

© Lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool, Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) Universiteit Maastricht. Niets uit deze uitgave mag op enige manier worden verveelvoudigd zonder voorafgaande schriftelijke toestemming.

Aan het onderzoek voor de Sociale Innovatie Monitor Limburg over het jaar 2016 is meegewerkt door:
Jol Stoffers, Anne Kleefstra, Ruud Gerards, Erik Canisius, Mark Hendriks & Andries de Grip.

Uitgave voorjaar 2017

Lectoraat Employability
Zuyd Hogeschool
Postbus 69, 6130 AB Sittard

Email:
jol.stoffers@zuyd.nl

Druk:
Impreso B.V., Maastricht

Sociale Innovatie Monitor Limburg over het jaar 2016

Uitgevoerd door het Lectoraat Employability (Zuyd Hogeschool) en het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) (Universiteit Maastricht) in samenwerking met de Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV).

Voorwoord

In dit rapport worden de resultaten van de *Sociale Innovatie Monitor Limburg* (SIML) over het jaar 2016 gepresenteerd. Dit onderzoek naar sociale innovatie in Limburgse bedrijven werd van november 2016 tot maart 2017 uitgevoerd door het Lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool en het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) Universiteit Maastricht, in samenwerking met de Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV). Sociale innovatie wordt door het Network Social Innovation (NSI) gedefinieerd als: *vernieuwingen in organisaties en nieuwe manieren van werken, die leiden tot het beter ontwikkelen en benutten van de competenties van medewerkers, om daarmee de prestaties van de organisatie te verhogen of andere organisatie-, maatschappelijke-, of medewerkersdoelen te verwezenlijken*. Door de monitor jaarlijks uit te zetten en in kaart te brengen hoe het sociale innovatievermogen zich ontwikkelt binnen organisaties in Limburg, hopen het Lectoraat Employability, ROA en LWV een impuls te geven aan de optimalisering van diverse bedrijfsinterne en – externe sociale innovaties.

In de SIML wordt net als in 2015 extra aandacht gegeven aan de praktische invulling van sociale innovatie en de betekenis die ondernemers en bestuurders hieraan geven. Hiervoor werden LWV-leden geïnterviewd. Op de hoofdpijlers zullen de resultaten van 2016 vergeleken worden met die van de voorgaande jaren. Ook is wederom gekeken naar de relatie tussen het sociale innovatievermogen van organisaties en hun prestaties. Tot slot is er gekeken of er tussen 2015 en 2016 belangrijke ontwikkelingen hebben plaatsgevonden op de verscheidene pijlers van het sociale innovatievermogen van het Limburgse bedrijfsleven. Daarbij zullen de belangrijkste ontwikkelingen nader worden belicht.

De resultaten van de organisaties die hebben deelgenomen aan de monitor, worden naar iedere organisatie afzonderlijk teruggekoppeld in een benchmarkrapport. Daarmee krijgen de organisaties inzicht in hun eigen sociale innovatievermogen ten opzichte van andere organisaties in hun sector en ten opzichte van het Limburgse gemiddelde. Daarmee laat de benchmark het bedrijf zien op welke punten het sociale innovatievermogen van de eigen organisatie verbeterd kan worden. Het Lectoraat Employability en het ROA kunnen hen vervolgens helpen dit op te pakken.

Deze onderzoeksresultaten met betrekking tot sociale innovatie worden gebruikt in het onderwijs van de Zuyd Hogeschool - te weten in de bacheloropleiding People & Business Management (HRM studenten) en de masteropleiding Personal Leadership and Innovation and Change.

Wij danken alle respondenten voor hun deelname aan het onderzoek en presenteren in dit rapport graag het eindresultaat.

Prof. dr. Andries de Grip
Directeur ROA
Universiteit Maastricht

Dr. Jol Stoffers
Lector Employability
Zuyd Hogeschool

Mr. Huub Narinx
Directeur
LWV

Inhoudsopgave

Executive summary	9
1. Inleiding	11
2. Sociale innovatie en de 6 pijlers	12
2.1 <i>Pijler 1: Strategische oriëntatie op sociale innovatie</i>	12
2.1.1 Verschillende aspecten van strategische oriëntatie	15
2.2 <i>Pijler 2: Interne veranderingssnelheid</i>	20
2.2.1 Aspecten van interne veranderingssnelheid: Flexibiliteit	21
2.3 <i>Pijler 3: Zelforganiserend vermogen</i>	24
2.3.1 Aspecten van zelforganiserend vermogen: Samenwerken en flexibiliteit in beleidsuitvoering	27
2.4 <i>Pijler 4: Talentontwikkeling</i>	28
2.4.1 Aspecten van talentontwikkeling	30
2.5 <i>Pijler 5: Investeren in kennisbasis</i>	34
2.5.1 Verschillende manieren om te investeren in kennisbasis	35
2.6 <i>Pijler 6: Duurzame inzetbaarheid</i>	36
2.6.1. Indicatoren van duurzame inzetbaarheid	39
3. Relatie tussen sociale innovatie en organisatieprestaties	40
3.1 <i>Omzetgroei</i>	40
3.2 <i>Nieuwe producten en diensten</i>	41
3.3 <i>Duurzaamheid</i>	43
3.4 <i>Ziekteverzuim</i>	44
4. Nader uitgelicht / Verdieping	47
4.1 <i>Sociaal innovatievermogen naar organisatiegrootte</i>	47
4.2 <i>Verschillen tussen regio's</i>	48
4.3 <i>Middensegment & baanpolarisatie</i>	51
5. Conclusies	53
Literatuurlijst	56
Bijlage: Opzet onderzoek	59



Mick Waulthers
Directeur
Sector Economie
ROC Gilde Opleidingen

“Verandering begint bij veranderingsbereidheid.”

Sociale innovatie gaat volgens mij over organisatiecultuur, strategie en verandering en hoe krijg je medewerkers daarin mee. Mensen moeten veranderingsbereid zijn, wil je verandering in organisaties succesvol laten zijn. Niet iedereen staat altijd hetzelfde tegenover verandering, maar door de waarom duidelijk te communiceren, kan je medewerkers meekrijgen in verandering.

Executive summary

De SIML meet aan de hand van een vragenlijst met 83 vragen het sociale innovatievermogen van Limburgse werkgevers. Daarbij worden zes elkaar aanvullende pijlers van sociale innovatie onderscheiden:

- 1) Strategische oriëntatie op sociale innovatie.
- 2) Interne veranderingssnelheid.
- 3) Zelforganiserend vermogen.
- 4) Talentontwikkeling.
- 5) Investeren in kennisbasis.
- 6) Duurzame inzetbaarheid.

De 2016-meting van de monitor levert de volgende bevindingen op:

De monitor laat zien dat de Limburgse werkgevers nog aan concurrentiekracht kunnen winnen. Vooral op het gebied van de duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers (60+) kunnen veel organisaties zich nog verbeteren. De monitor laat duidelijk zien dat dit het grootste obstakel is voor het van de grond krijgen van het sociale innovatiebeleid in Limburg. Wat daarbij vooral opvalt is de gemiddeld lage score die bedrijven geven aan de mate waarin hun oudere medewerkers regelmatig van werkzaamheden wisselen.

Limburgse werkgevers besteden veel aandacht aan de ontwikkeling van hun personeel. Centraal staat het versterken van de persoonlijke ontwikkeling op de werkvloer. Medewerkers krijgen daarbij goede mogelijkheden tot professionele groei door taakverrijking en autonomie met een bijpassende verantwoordelijkheid. Hierdoor krijgen medewerkers voldoende uitdaging en kunnen zij zich verder ontwikkelen.

Ook positief is dat de interne veranderingssnelheid van de Limburgse werkgevers blijft toenemen. Indicatoren als variabele werktijden, zelfroosteren en thuiswerken laten zien dat het flexibel organiseren van arbeid flink verbeterd is. Limburgse werkgevers erkennen in toenemende mate het belang van flexibiliteit.

De monitor laat duidelijk zien dat sociale innovatie loont. Meer aandacht voor sociale innovatie is gunstig voor de concurrentiekracht van het Limburgse bedrijfsleven. Zo laat de monitor zien dat er een sterke samenhang is tussen sociale innovatie en verschillende prestatie-indicatoren. Organisaties met een groter sociaal innovatievermogen blijken beter te presteren, zowel voor wat betreft hun omzetgroei en het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten als op het gebied van duurzaamheid. Bovendien blijken organisaties met een groter sociaal innovatievermogen een lager ziekteverzuim van hun medewerkers te hebben.

Er zijn duidelijke sectorale verschillen in het sociale innovatievermogen van het Limburgse bedrijfsleven. Het sociale innovatievermogen toont in alle drie de sectoren een gelijk gemiddelde, echter op pijlniveau zijn significante verschillen te zien. Op de pijlers interne veranderingssnelheid en talentontwikkeling scoort de commerciële dienstverlening het hoogst. Op de pijlers zelforganiserend vermogen, investeren in kennisbasis en duurzame inzetbaarheid scoort de industrie het hoogst. Alleen de pijler 'strategische oriëntatie' laat geen significante verschillen zien.

De bedrijfsgrootte heeft minder effect op het sociale innovatievermogen van organisaties. Over het algemeen geldt voor alle pijlers dat middelgrote en grote organisaties onderling geen significante verschillen laat zien. Zulke verschillen bestaan wel tussen grote en kleine organisaties – voor bijna alle pijlers. Zo scoren kleine organisaties significant hoger op de pijlers interne veranderingssnelheid en zelforganiserend vermogen. De grote organisaties scoren hoger op strategische oriëntatie op sociale innovatie.

Ten slotte tonen de resultaten dat er binnen Limburg weinig regionale verschillen in het sociale innovatievermogen bestaan. Voor een aantal pijlers zijn er desalniettemin significante verschillen te zien. Op zelforganiserend vermogen scoort de regio Noord-Limburg significant beter. De organisaties in de regio Midden-Limburg scoren significant hoger op de pijlers talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

1. Inleiding

Organisaties richten zich steeds meer op sociale innovatie om beter gebruik te maken van talenten en nieuwe manieren van organiseren en managen te vinden.¹ Sociale innovatie wordt door het Network Social Innovation (NSI) gedefinieerd als: *vernieuwingen in organisaties en nieuwe manieren van werken, die leiden tot het beter ontwikkelen en benutten van de competenties van medewerkers, om daarmee de prestaties van de organisatie te verhogen of andere organisatie-, maatschappelijke-, of medewerkersdoelen te verwezenlijken*. De aandacht voor sociale innovatie neemt toe en wordt steeds meer een onderdeel van de dagelijkse gang van zaken in organisaties.² Met de *Sociale Innovatie Monitor Limburg* (SIML) willen we in kaart brengen hoeveel aandacht er bij Limburgse werkgevers is voor sociale innovatie en in hoeverre er daarbij verschillen zijn tussen sectoren, grootte van organisaties en regio's. Ook hebben we onderzocht of er een verband is tussen sociale innovatie en de prestaties van organisaties.

Sociale innovatie wordt in de SIML gemeten aan de hand van vragenlijsten met 83 vragen. Deze vragen bepalen het niveau van sociale innovatie in organisaties op basis van zes, in belangrijke mate complementaire, pijlers:

- 1) Strategische oriëntatie op sociale innovatie.
- 2) Interne veranderingssnelheid.
- 3) Zelforganiserend vermogen.
- 4) Talentontwikkeling.
- 5) Investeren in kennisbasis.
- 6) Duurzame inzetbaarheid.

De eerste pijler kijkt naar de mate waarin sociale innovatie strategisch verankerd is in de organisatie. De tweede en derde pijler hebben betrekking op het flexibel organiseren, de laatste drie pijlers hebben betrekking op investeren in medewerkers en kennis. Alle pijlers zijn gebaseerd op een aantal verschillende indicatoren. Deze indicatoren hebben betrekking op een bepaald aspect van de desbetreffende pijler. Alle indicatoren zijn gemeten op basis van een 5-puntsschaal die uiteenloopt van 1 ("zwak") tot 5 ("sterk").

In hoofdstuk 2 bespreken we de ontwikkeling van sociale innovatie in Limburg als geheel en kijken we naar de zes pijlers en diverse indicatoren van de pijlers. Op pijlerniveau worden vier jaren met elkaar vergeleken. Daarbij wordt nader ingegaan op de verschillen tussen de sectoren. Vervolgens gaan we in hoofdstuk 3 nader in op de samenhang tussen het sociale innovatievermogen en prestaties van een organisatie. In hoofdstuk 4 worden zowel eventuele verschillen afhankelijk van organisatiegrootte als ook eventuele verschillen tussen de drie regio's in Limburg nader uitgelicht. Tot slot worden in hoofdstuk 5 conclusies getrokken.³

¹ Howaldt, J., Oeij, P. R. A., Dhondt, S., & Frontier, B. (2016). Workplace innovation and social innovation: an introduction. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(1), 1-12.

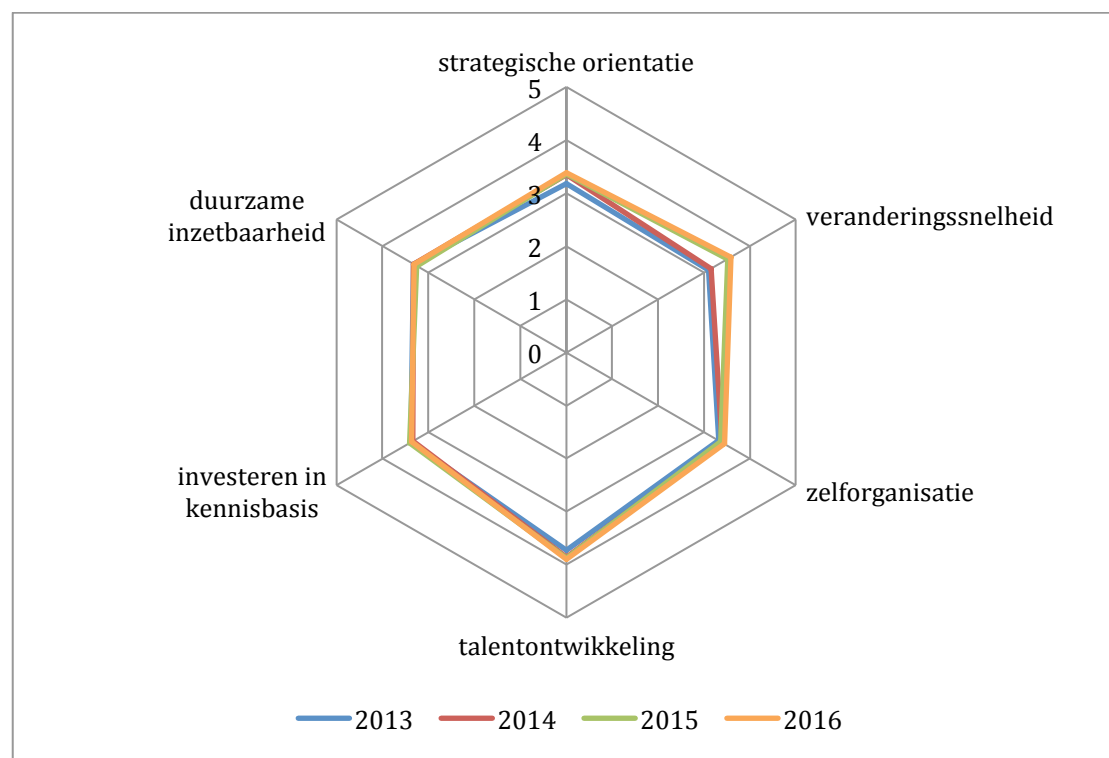
² Ramos, J., Anderson, N., Peíro, J. M., & Zijlstra, F. (2016). Studying innovation in organizations: a dialectic perspective – introduction to the special issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 477-480.

³ Wanneer in de tekst verschillen tussen bijvoorbeeld sectoren of jaren besproken worden, zijn deze statistisch significant tenzij anders vermeld.

2. Sociale innovatie en de 6 pijlers

Figuur 1 toont de ontwikkeling van de sociale innovatie in Limburg in 2013, 2014, 2015 en 2016. Het totale gemiddelde sociale innovatievermogen in het Limburgse bedrijfsleven is in 2016 gemiddeld 3,7 vergeleken met 3,5 in 2015. De lijn van 2016 rijkt net als de lijn van 2015 op de meeste vlakken net iets verder dan in 2013 en 2014. Ten opzichte van 2015 is de lijn weer verder naar buiten verschoven. Dit betekent dat het sociale innovatievermogen in Limburg is toegenomen in 2016 ten opzichte van 2015. Op de volgende pagina's gaan we uitgebreid in op de specifieke ontwikkeling van alle zes pijlers van sociale innovatie.

FIGUUR 1. Sociaal innovatievermogen 2013, 2014, 2015 en 2016



2.1 Pijler 1: Strategische oriëntatie op sociale innovatie

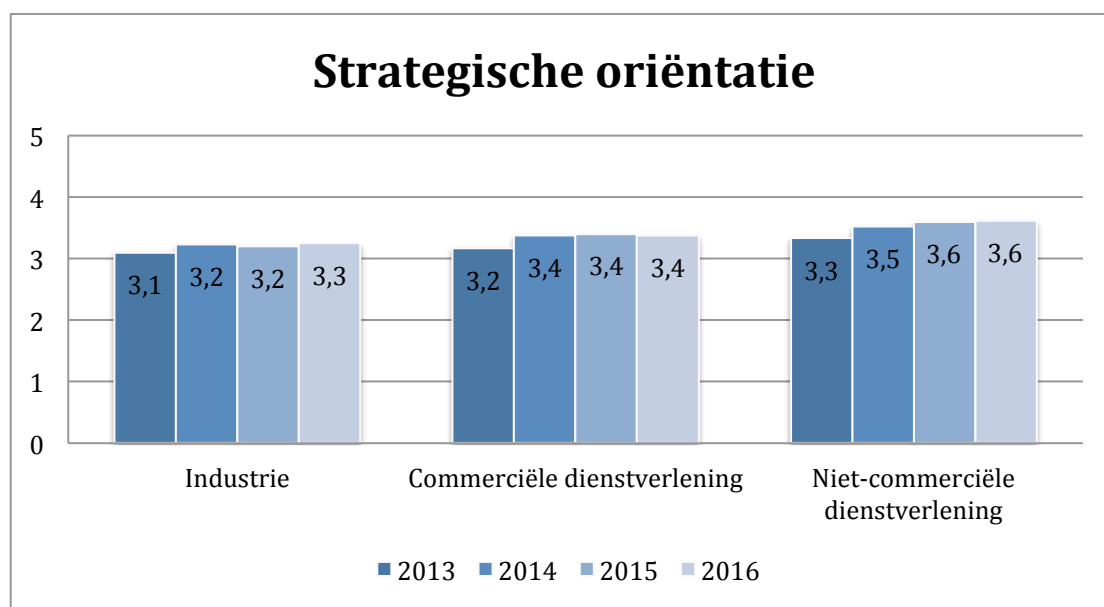
Uit onderzoek blijkt dat organisaties die handelen vanuit een strategische oriëntatie economisch beter presteren.⁴ De mate waarin sociale innovatie strategisch verankerd is in een bedrijf of organisatie, is dus van groot belang voor succesvolle sociale innovatie. Deze strategische oriëntatie op sociale innovatie heeft verschillende aspecten die hieronder nader worden belicht.

⁴ Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.;

Cheng, C. C. J. & Huizingh, E. K. R. E. (2014). When is open innovation beneficial? The role of strategic orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 1235-1253.;

Gatignon, H. & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.

FIGUUR 2. Pijler 1: Strategische oriëntatie op sociale innovatie naar sector en jaar



Resultaten

- Het Limburgse bedrijfsleven scoort in 2016 gemiddeld 3,4 op de pijler 'strategische oriëntatie'. Het gemiddelde van deze eerste pijler zit onder het gemiddelde van het sociale innovatievermogen in zijn geheel. Dit geeft aan dat ten opzichte van de andere pijlers de aandacht voor strategische oriëntatie minder prominent is.
- Geen van de organisaties scoort lager dan 2,1 op strategische oriëntatie. Er zijn dus geen organisaties die zichzelf op dit punt zwak vinden. Anderzijds zijn er weinig organisaties die zichzelf op alle aspecten van strategische oriëntatie op sociale innovatie echt sterk vinden. Slechts 2,6% van de bedrijven scoort hoger dan 4,0 op de gehanteerde 5-puntsschaal. Dit percentage is ook lager dan in 2015 toen 4,4% van de bedrijven hoger dan 4,0 scoorde. De hoogste score van 4,3 is wel gelijk gebleven.
- Er zijn significante verschillen tussen de industrie, commerciële en niet-commerciële dienstverlening. Figuur 2 laat zien dat sociale innovatie strategisch het stevigst verankerd is bij organisaties in de niet-commerciële dienstverlening (3,6), terwijl dit het minst het geval is bij industrie (3,2).
- In alle sectoren is de gemiddelde score voor strategische oriëntatie gestegen ten opzichte van 2015. De gemiddelde score voor strategische oriëntatie in de niet-commerciële dienstverlening stijgt sneller dan in de industrie en commerciële dienstverlening. Ten opzichte van 2014 was de strategische oriëntatie in 2015 in de industrie en commerciële dienstverlening niet gestegen, in 2016 is de strategische oriëntatie echter voor beide sectoren toegenomen ten opzichte van 2015.



Patrick Pustjens
Manager HR
ENGIE

“Het aanbod op de arbeidsmarkt wordt steeds kleiner, dat vraagt om optimalisatie en innovatie”.

Onze branche heeft te maken met een hoge gemiddelde leeftijd en het aantrekken van jonge medewerkers is lastig. Het is belangrijk te investeren aan de voorkant, bijvoorbeeld (keten)samenwerking met andere organisaties zoals collega-bedrijven, ROC's en hogescholen. Zelf als ENGIE hebben wij Goflex opgericht. Een aparte organisatie, puur om de jonge medewerkers te enthousiasmeren, de aandacht te geven die ze verdienen en waar werken en leren wordt gecombineerd. Daarnaast is een betere samenwerking tussen arbeidsmarkt, bedrijfsleven en opleidingen van wezenlijk belang om nu en in de (nabije) toekomst kwantitatief en kwalitatief goed personeel te kunnen garanderen voor welke branche dan ook.

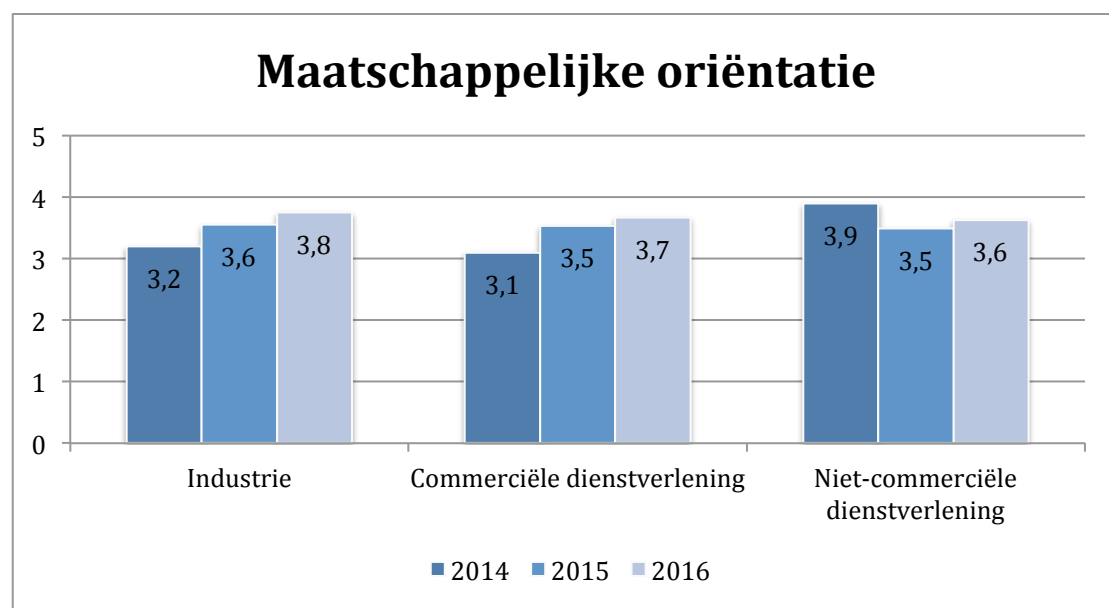
2.1.1 Verschillende aspecten van strategische oriëntatie

De sectorale verschillen in strategische oriëntatie vloeien voort uit verschillen in de onderliggende indicatoren: maatschappelijke oriëntatie, kostenbewustzijn, netwerken, kennisabsorptie en open innovatie. Deze bespreken we hieronder.

Maatschappelijke oriëntatie, kostenbewustzijn en netwerken

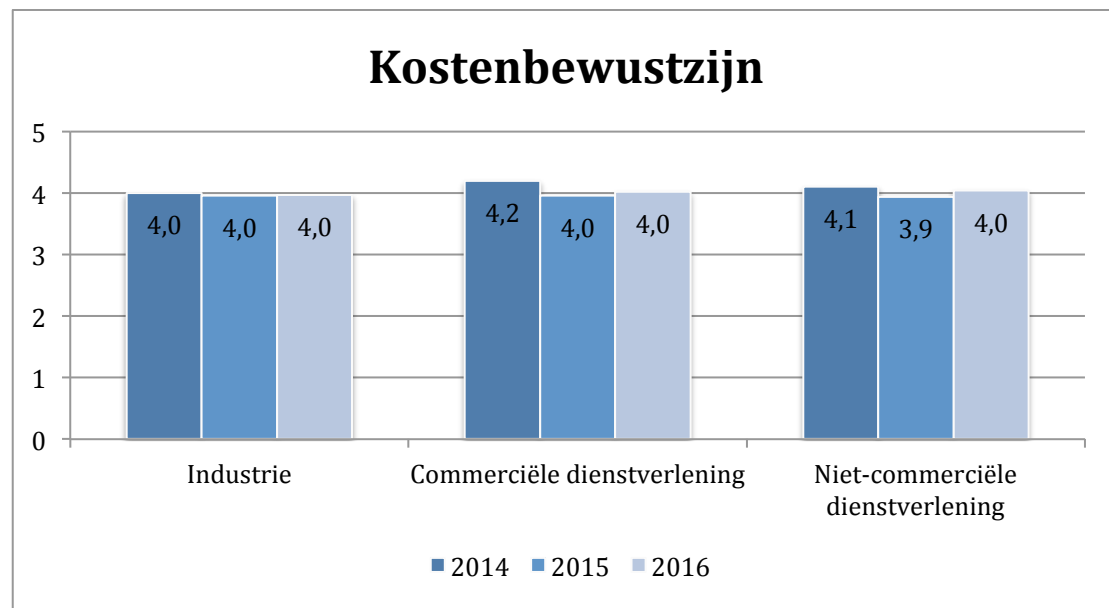
In alle sectoren is de maatschappelijke oriëntatie bij organisaties in 2016 significant gestegen. De industrie is met 3,8 het meest maatschappelijk georiënteerd, maar toont daarmee geen significant verschil met de commerciële dienstverlening die 3,7 scoort. Wel is het opmerkelijk dat de industrie de niet-commerciële dienstverlening de afgelopen jaren qua maatschappelijke oriëntatie heeft ingehaald. In 2015 was de maatschappelijke oriëntatie in de niet-commerciële dienstverlening aanzienlijk gedaald ten opzichte van 2014 toen de niet-commerciële dienstverlening nog significant hoger scoorde dan de andere sectoren, namelijk 3,9 ten opzichte van 3,2 voor de industriële organisaties en 3,1 voor commerciële dienstverleners. In 2016 laat de maatschappelijk oriëntatie in de niet-commerciële dienstverlening wel weer groei zien ten opzichte van 2015.

FIGUUR 3. Maatschappelijke oriëntatie naar sector en jaar



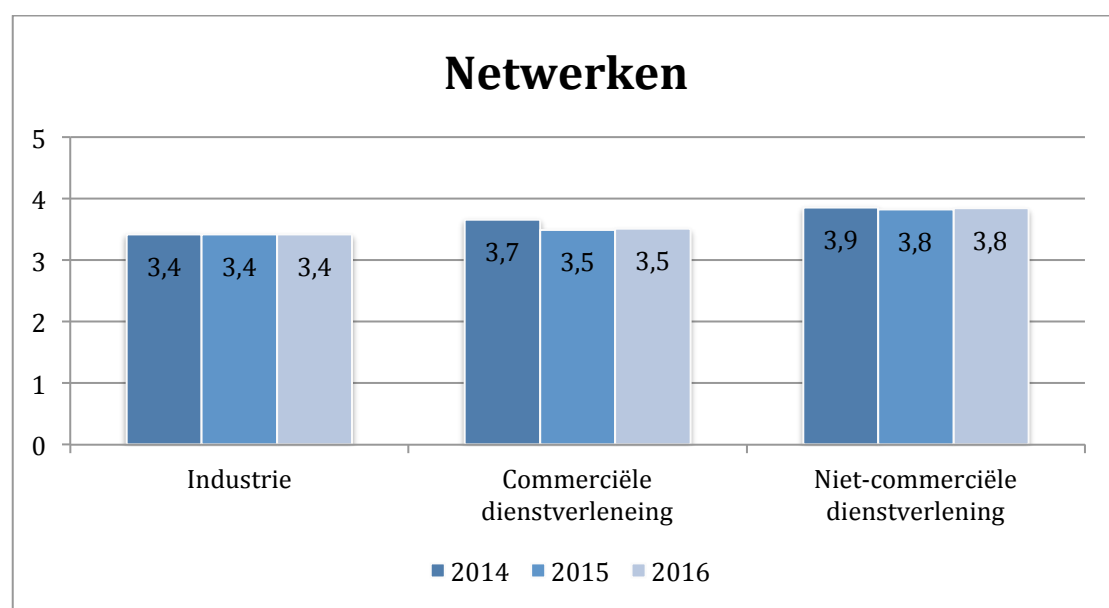
Een ander belangrijk aspect van de pijler 'strategische oriëntatie' is het kostenbewustzijn van organisaties. Figuur 4 toont dat alle sectoren vergelijkbaar hoog scoren op dit aspect. In de commerciële dienstverlening en de niet-commerciële dienstverlening is dit in 2015 ten opzichte van 2014 gedaald en in 2016 ten opzichte van 2015 weer gestegen. De industrie laat een constant beeld zien sinds 2014.

FIGUUR 4. Kostenbewustzijn naar sector en jaar



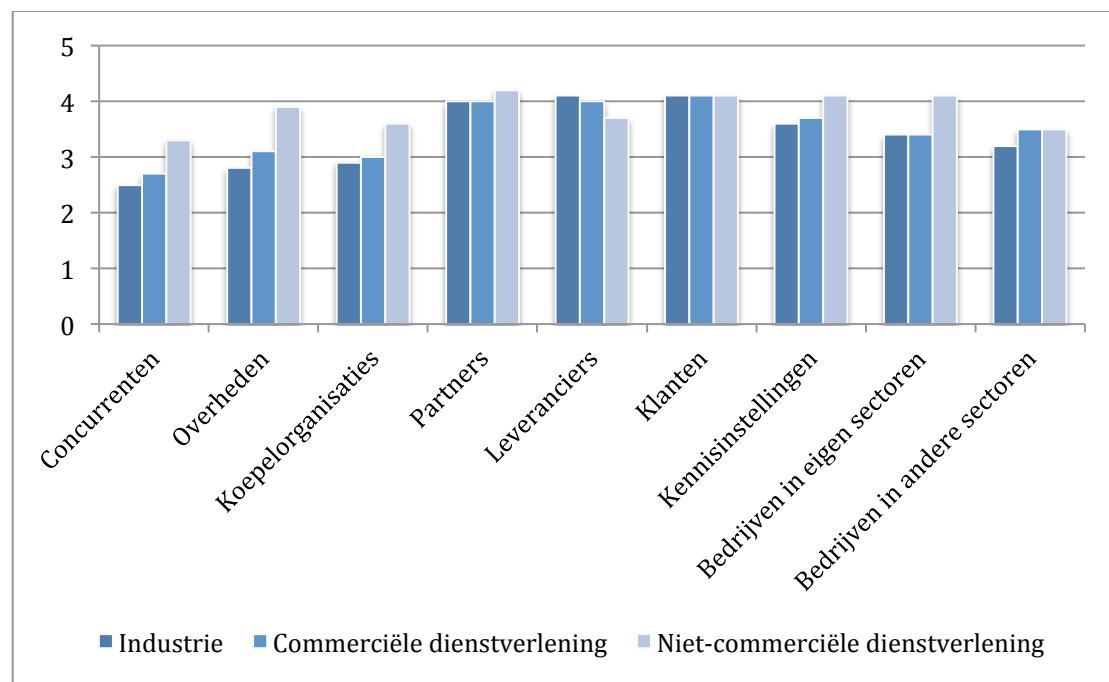
Een derde aspect van strategische oriëntatie op sociale innovatie betreft het gebruik van netwerken (waaronder ook sociale netwerken zoals Facebook, Twitter of LinkedIn) om daarmee nieuwe kennis of middelen te vergaren. Figuur 5 toont dat het gebruik van (sociale) netwerken in alle sectoren gelijk is gebleven in 2016 ten opzichte van 2015. Ten opzichte van 2014 is in 2015 in de commerciële en niet-commerciële dienstverlening het gebruik van (sociale) netwerken gedaald. De organisaties in de niet-commerciële dienstverlening blijven de organisaties in de commerciële dienstverlening en de industrie met een significant verschil voor. Koploper is de niet-commerciële dienstverlening die met 3,8 aanzienlijk hoger scoort dan de commerciële dienstverlening (3,5) en industrie (3,4).

FIGUUR 5. Gebruik van (sociale) netwerken naar sector en jaar



Uit figuur 6 blijkt dat de niet-commerciële dienstverlening ook hier een significant verschil toont met de industrie en commerciële dienstverlening. Zo werkten de niet-commerciële organisaties meer samen met concurrenten, overheden, koepelorganisaties, kennisinstellingen en bedrijven in zowel eigen sectoren als in andere sectoren. Daarentegen werkt de niet-commerciële dienstverlening minder samen met leveranciers.

FIGUUR 6. Netwerken met verschillende partijen naar sector



Daarnaast is uit de SIML gebleken dat de dienstverlenende sectoren (3,7) meer gebruik maken van sociale media dan de industrie (3,2), een van de vragen voor de indicator netwerk. Voor alle sectoren is dit in 2016 toegenomen vergeleken met 2015. In de dienstverlenende sectoren is het gebruik van sociale media van 3,6 naar 3,7 gestegen en voor de industrie van 3,0 naar 3,2.

Kennisabsorptie en Open innovatie

Tot slot springt bij de eerste pijler 'strategische oriëntatie op sociale innovatie' nog een tweetal specifieke resultaten in het oog. Ten eerste laat de indicator 'kennisabsorptie' steeds minder sectorale verschillen zien. De niet-commerciële dienstverlening scoorde in 2015 nog gemiddeld het hoogst op dit aspect (3,4). Toen was vooral het verschil met de industrie (2,9) nog aanzienlijk, maar ook het verschil tussen de commerciële dienstverlening (3,2) en de industrie was in 2015 significant. In 2016 zijn de verschillen in de gemiddelde uitkomsten echter kleiner geworden. De commerciële en niet-commerciële dienstverlening scoren in 2016 beide 3,2 waarbij er vooral in de niet-commerciële dienstverlening sprake is van een significante afname van de kennisabsorptie. De industrie is ten opzicht van 2015 gestegen van 2,9 naar 3,0 in 2016, maar blijft met die score nog achter bij de andere sectoren.

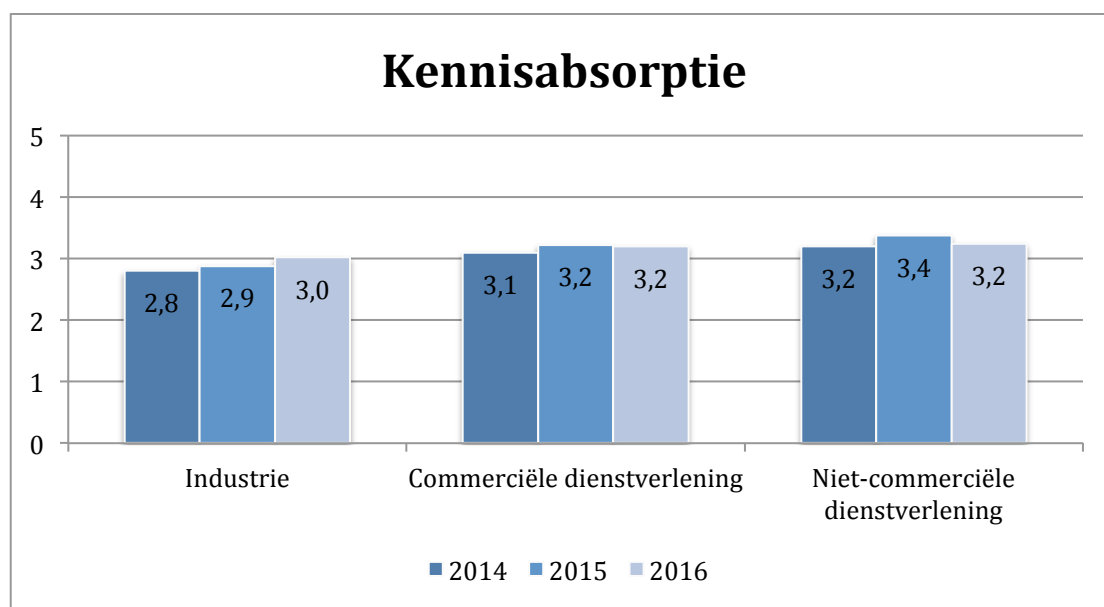


Jos Peters
Bestuurssecretaris
Mutsaersstichting

"Wederzijds vertrouwen is een duurzame basis voor vooruitgang."

Sociale innovatie gaat om vernieuwing. Daartoe dient te worden geïnvesteerd in wederzijds vertrouwen. Vertrouwen biedt ruimte voor creativiteit en zorgt ervoor dat mensen niet vanuit angst en kramp reageren. Vertrouwen geven en krijgen is leidend voor sociale innovatie. Dit is een voortdurend proces om mensen een veilige basis te geven, vanuit een attitude, elke dag opnieuw.

FIGUUR 7. Kennisabsorptie naar sector en jaar



Kennisabsorptie is verwant aan de indicator 'open innovatie'. Open innovatie is gebaseerd op de gedachte dat in de hedendaagse netwerk- en informatiesamenleving één partij onmogelijk alle expertise kan bezitten om een innovatie te laten slagen; de benodigde kennis is verspreid over meerdere spelers. Daarmee is actieve kennisdeling een essentiële succesfactor,⁵ wat ook een van de belangrijkste drijfveren vormt voor de ontwikkeling op de Brightlands campussen. Limburgse ondernemers zijn op het gebied van innovatie nog steeds redelijk intern en 'inside-out' gericht. De vraag in hoeverre organisaties rekening houden met doelstellingen van bijvoorbeeld Brainport of Limburg Economic Development (LED) bij het vormgeven van sociale innovatie in hun organisatie scoort 3,0. Dat is een kleine toename ten opzichte van 2015, toen de organisaties gemiddeld 2,9 scoorden op deze vraag. In 2015 viel het op dat voornamelijk middelgrote bedrijven (2,6) hier significant minder rekening mee hielden dan de kleine (3,1) en grote organisaties (3,2). In 2016 is dit echter anders: zowel kleine als middelgrote organisaties scoren gemiddeld 2,9 en grote organisaties 3,1. Dat wil zeggen dat de middelgrote organisatie significant meer rekening zijn gaan houden met de doelstellingen van Brainport en LED in 2016 en de kleine en grote organisaties hier in 2016 minder rekening mee hebben gehouden. Dit kan verklaard worden doordat initiatieven als Brainport en LED zich voornamelijk richten op het midden- en kleinbedrijf (MKB).⁶

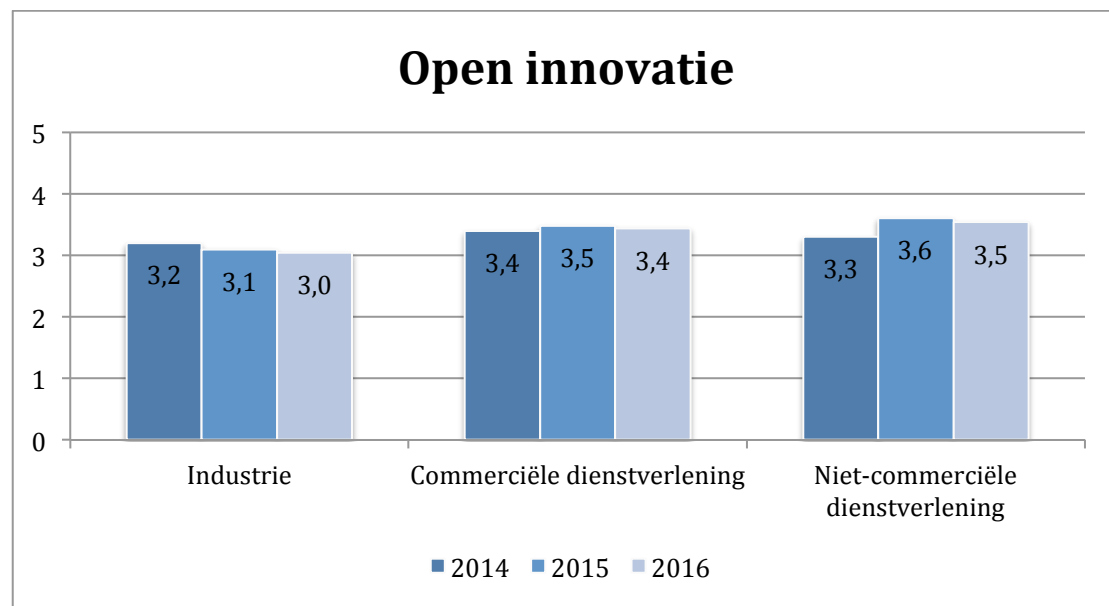
In 2015 was er ten opzichte van 2014 een significante toename van de betrokkenheid bij 'open innovatie' in de commerciële en niet-commerciële dienstverlening, zoals te zien is in figuur 8. De industrie liet echter een afname zien van 3,2 naar 3,1. In 2016 laten alle sectoren ten opzichte van 2015 een afname zien. De industrie (3,0) blijft echter achter bij de commerciële (3,4) en niet-commerciële dienstverlening (3,5). Dit is opvallend

⁵ Lawson, B., Peterson, K. J., Cousins, P. D., & Handfield, R. B. (2009). Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Knowledge Socialization Mechanisms. *The Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 156-172.

⁶ Limburg Economic Development (LED) (08-03-2017). *Een onderzoepende organisatie*. Geraadpleegd op: <http://www.ledbrainport2020.nl/over-led/missie-en-visie.html>

gezien de initiatieven op provinciaal en sectoraal niveau en de maatschappelijke belangstelling voor open innovatie juist ook in de industriële sector.⁷

FIGUUR 8. Open innovatie naar sector en jaar



2.2 Pijler 2: Interne veranderingssnelheid

De cycli van groei en verandering volgen elkaar steeds sneller op, derhalve moeten organisaties in staat zijn zich voortdurend aan te passen aan de verandering.⁸ Het is voor veel organisaties van groot belang dat zij hun bedrijfsroutines en competenties voortdurend aanpassen aan de veranderingen in de afzetmarkt om te kunnen blijven concurreren om toegevoegde waarde te kunnen leveren. De interne veranderingssnelheid van een organisatie brengt de mate waarin de inzet van medewerkers kan worden aangepast aan de bedrijvigheid in kaart. Deze belangrijke pijler van het sociale innovatievermogen wordt gemeten op basis van indicatoren die betrekking hebben op aspecten als:

- autonomie van de medewerkers;
- flexibiliteit in het aanpassen van procedures, doelen en samenwerking;
- flexibel organiseren van het werk, zoals flexibele contracten, zelfroosteren, flexibele werktijden e.d.

Resultaten:

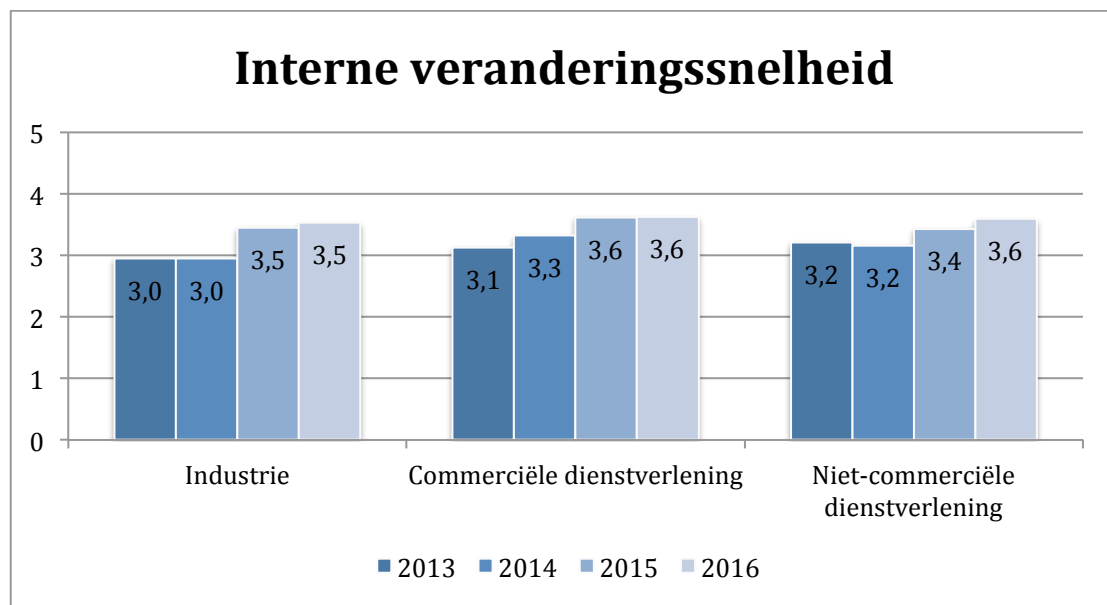
- De pijler 'interne veranderingssnelheid' liet in 2015 een significante toename zien ten opzichte van 2014 en daarmee bleef deze pijler niet meer achter bij andere pijlers zoals in eerdere jaren. Interne veranderingssnelheid laat een gemiddelde score van 3,6 zien in 2016, ten opzichte van 3,5 in 2015 en 3,2 in 2014.

⁷ Hossain, M. & Anees-ur-Rehman, M. (2016). Open innovation: An analysis of twelve years of research. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9(1), 22-36.

⁸ Aslander, M. & Witteveen, E. (2015). *Nooit af*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.

- In 2016 scoren net als in 2015 15% van de organisaties hoger dan een 4,0 op de gehanteerde 5-puntsschaal. Net als in 2015 is ook in 2016 de hoogste score 4,8. De organisaties die lager scoren dan 3,0 zijn in 2015 (13%) aanzienlijk afgenomen ten opzichte van 2014 (43%) en in 2016 is dit percentage nog verder afgenomen naar 8% met een laagste score van 1,8 in 2016 wat lager is dan 2015 (2,3) en gelijk is aan 2014 (1,8).
- De niet-commerciële dienstverlening heeft een inhaalslag gemaakt op interne veranderingssnelheid waardoor de sectorale verschillen kleiner zijn geworden ten opzichte van eerdere jaren (zie figuur 9). De industrie scoort het laagst met 3,5. De commerciële en niet-commerciële dienstverlening scoren beide 3,6.
- De kleine organisaties hebben de grootste interne veranderingssnelheid met een gemiddelde score van 3,7, daarmee zijn de kleine organisaties gestegen ten opzichte van 2015 (3,6). Ook de grote organisaties zijn gestegen ten opzichte van 2015 (3,4) naar 3,5. De middelgrote organisaties scoren zowel in 2015 als in 2016 3,6.
- Ten opzichte van 2014 liet de pijler een aanzienlijke stijging zien in 2015. In 2016 is er alleen in de niet-commerciële dienstverlening een significante stijging van de interne veranderingssnelheid. De commerciële dienstverlening is gelijk gebleven aan de score in 2015 en de industrie laat een kleine toename zien.

FIGUUR 9. Pijler 2: Interne veranderingssnelheid naar sector en jaar



2.2.1 Aspecten van interne veranderingssnelheid: Flexibiliteit

De interne veranderingssnelheid is gemeten aan de hand van drie indicatoren: autonomie van de werknemers, flexibiliteit in het aanpassen van procedures, doelen en samenwerking en het flexibel organiseren van arbeid. De autonomie van de werknemers is in de niet-commerciële dienstverlening gelijk gebleven aan 2015 met een score van 3,5. In de industrie is de autonomie van de werknemers in 2016 (3,5) gestegen ten opzichte van 2015 (3,4). De autonomie in de commerciële dienstverlening is afgenomen in 2016 (3,6) ten opzichte van 2015 (3,7).



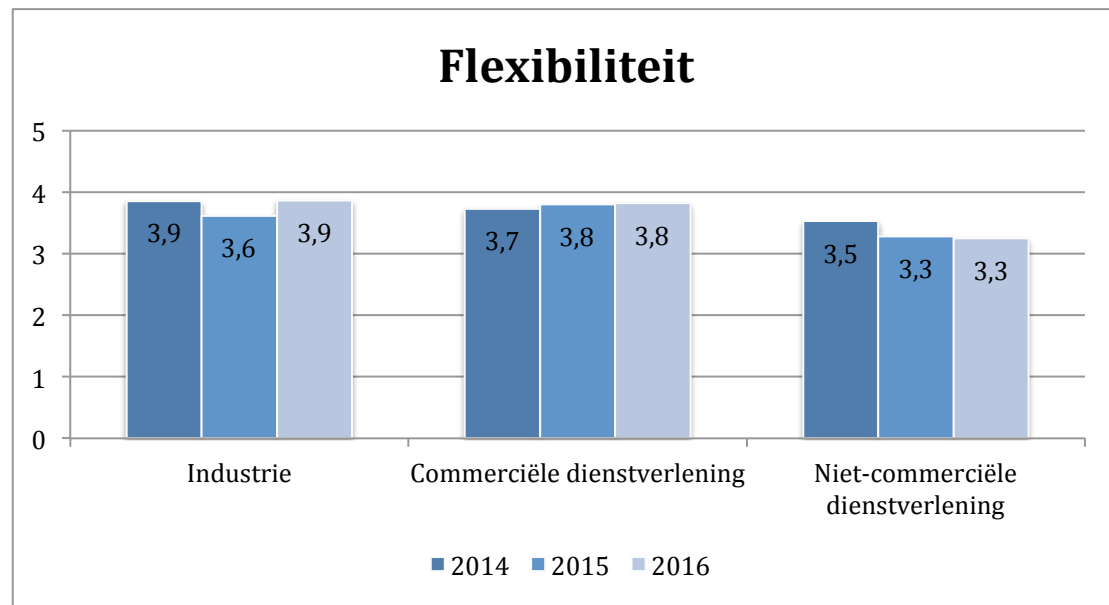
Bart Vringer
Algemeen directeur
ProfCore

“Een flexibele organisatie kan bestaan door empowerment, verantwoordelijkheden en besluiten diep in de organisatie neer te leggen.”

ProfCore is een projectorganisatie, flexibiliteit is een must. Elementen als eigenaarschap en zelfzorgzaamheid van medewerkers én de focus leggen op continue ontwikkeling, zitten in het DNA van de organisatie. Door empowerment van medewerkers kan ProfCore een flexibele organisatie blijven. Het stimuleren van groei van de medewerkers is daarbij vanzelfsprekend.

In 2015 liet de indicator flexibiliteit in procedures, doelen en samenwerking een afname zien ten opzichte van 2014 wat opvallend te noemen is aangezien de pijler interne veranderingssnelheid aanzienlijk gestegen was. In 2016 is er ten opzichte van 2015 een toename is te zien, voornamelijk in de industrie van 3,6 naar 3,9, die daarmee weer op dezelfde score uitkomt als in 2014. De dienstverlenende sectoren blijven ongeveer gelijk ten opzichte van 2015. De niet-commerciële dienstverlening scoort significant lager dan de andere sectoren in de flexibiliteit in het aanpassen van procedures, doelen en samenwerking, zowel in 2015 als in 2016.

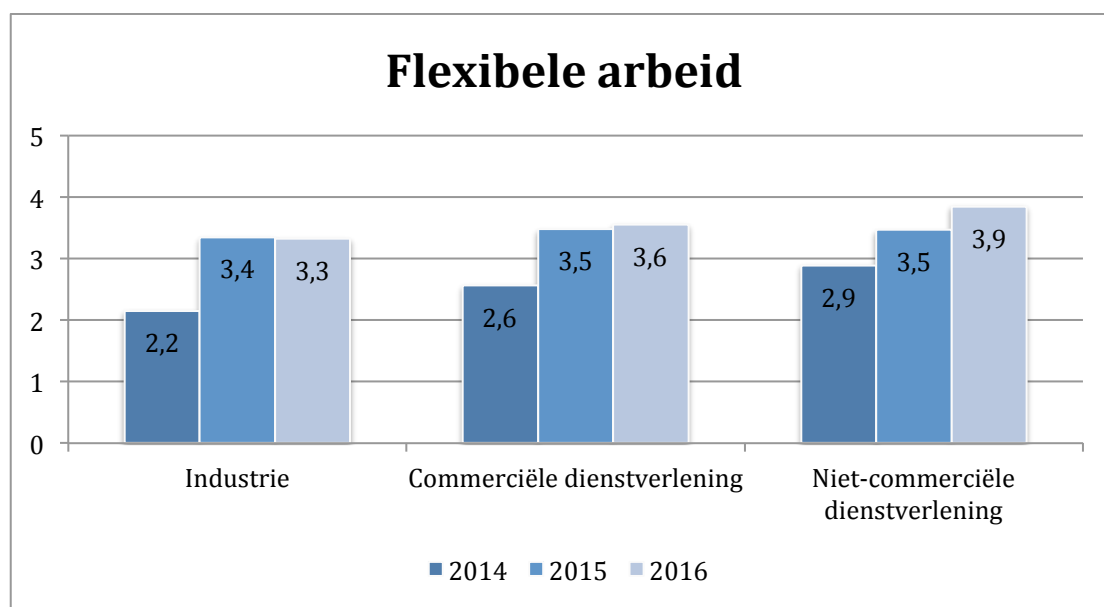
FIGUUR 10. Flexibiliteit in procedures, doelen en samenwerking naar sector en jaar



Het flexibel organiseren van arbeid, zoals weergegeven in figuur 11, kent de grootste toename, in het bijzonder de niet-commerciële dienstverlening. In 2016 is de gemiddelde score van de sectoren gezamenlijk 3,5, net als in 2015. De industrie laat een kleine afname zien in 2016 (3,3) ten opzichte van 2015 (3,4), de commerciële dienstverlening laat een kleine toename zien in 2016 (3,6) ten opzichte van 2015 (3,5) en de niet-commerciële dienstverlening laat een significante sterke toename zien van 3,5 in 2015 naar 3,9 in 2016. In 2014 was de gemiddelde score van de sectoren gezamenlijk 2,5; dit is in 2015 met een volle punt gestegen naar een gemiddelde van 3,5.

Figuur 11 laat zien dat de verschillen tussen de sectoren in 2016 weer zijn toegenomen. De industrie (3,3) scoort significant lager dan de dienstverlenende sectoren, waarbij ook de commerciële dienstverlening (3,6) weer significant lager scoort dan de niet-commerciële dienstverlening (3,9). In de industrie is de laagst waargenomen score in 2016 1,6 in vergelijking; in 2015 was dit nog 1. Dit minimum betekent dat er geen enkel industrieel bedrijf meer is dat geen gebruik maakt van het flexibel organiseren van werk.

FIGUUR 11. Flexibel organiseren van arbeid naar sector en jaar



Ook regionaal zijn er significante verschillen wanneer het gaat om het flexibel organiseren van arbeid. Regionaal scoort Noord het laagst met 3,3 en regio Zuid het hoogst met 3,6. De regio Midden neemt de middenpositie in met een score van 3,5. Daarmee zijn de regio's Noord en Midden wel met 0,1 toegenomen ten opzichte van 2015. De regio Zuid is gelijk gebleven.

Kijkend naar de grootte van de organisatie zijn er geen significante verschillen te noemen in tegenstelling tot in 2015. Zowel de kleine als grote organisaties scoren hier 3,6. De middelgrote organisaties scoren iets lager met 3,5.

Als we nader ingaan op enkele aspecten van het flexibel organiseren van arbeid, dan blijkt dat bij 25% van de organisaties de werknemers altijd gebruik kunnen maken van variabele begin- en eindtijden per dag. Bij 10% van de bedrijven kunnen werknemers altijd hun eigen werkrooster bepalen, bij 20% kunnen werknemers altijd gebruik maken van variabele werktijden per week en bij 18% van de bedrijven kunnen de werknemers altijd thuiswerken. Tot slot geeft 23% van de bedrijven aan vaak gebruik te maken van flexibele contracten. Het gebruik van variabele begin- en eindtijden per dag en variabele werktijden per week zijn ten opzichte van vorig jaar afgenomen. De andere aspecten zijn gestegen, in het bijzonder het gebruik van flexibele contracten. In 2015 gaf 15% van de bedrijven aan vaak gebruik te maken van flexibele contracten, in 2016 is dit toegenomen naar 23% van de bedrijven.

2.3 Pijler 3: Zelforganiserend vermogen

Voortdurende en complexe veranderingen in de externe omgeving van organisaties vragen vaak een hoog zelforganiserend vermogen van medewerkers. Organisaties die willen blijven innoveren, proberen een werkstructuur te realiseren waarin werknemers op alle niveaus snel de juiste beslissingen kunnen nemen en de vrijheid en het vertrouwen krijgen om de aanpak waarvoor zij kiezen direct te kunnen uitvoeren. Dit vereist dat medewerkers sterk betrokken zijn bij de organisatie, er veel wordt

samengewerkt en er onderling vertrouwen is. Om dit te bereiken is het belangrijk afstand te nemen van een “beheers- en bevelcultuur” die kenmerkend is voor sterk hiërarchische en bureaucratische organisaties.⁹

Het ontwikkelen van zelforganiserend vermogen in een organisatie vraagt ook om leiderschap dat vertrouwen heeft in de rationaliteit en zelfstandigheid van de medewerkers op de verschillende niveaus in de organisatie. Dit betekent dat leidinggevend door middel van open communicatie medewerkers de informatie geven die ze nodig hebben voor hun eigen beslissingen en hen betrekken bij managementbeslissingen die op hen van invloed zijn. Daarbij moeten lijnmanagers zich opstellen als coaches die hun medewerkers ondersteunen.¹⁰ Het zelforganiserend vermogen van een organisatie wordt in de SIML gemeten op basis van indicatoren zoals:

- leiderschap: visie, nieuwe dingen uitproberen, openheid in communicatie;
- flexibiliteit van beleid en regels;
- stimuleren van ondernemerschap;
- vertrouwen en samenwerking tussen afdelingen en binnen teams.

Resultaten:

- Het zelforganiserend vermogen van Limburgse organisaties is in vergelijking tot andere pijlers gemiddeld, met een score van 3,4.
- De overgrote meerderheid van de organisaties (80%) vindt zichzelf qua organiserend vermogen gemiddeld tot sterk (en scoren zichzelf hoger dan 3,0 op de 5-puntsschaal). Er zijn maar weinig organisaties (9%) die hun zelforganiserend vermogen als zeer sterk beoordelen (d.w.z. een score hoger dan 4,0 op de gehanteerde 5-puntsschaal).
- Figuur 12 toont kleine, maar wel significante sectorale verschillen op de pijler zelforganiserend vermogen. Deze pijler is het meest ontwikkeld in de industrie en commerciële dienstverlening (3,5), waarbij de industrie significant gestegen is ten opzichte van 2015. De niet-commerciële dienstverlening blijft daar enigszins bij achter met een score van 3,3.
- Bij deze pijler tonen de kleine en middelgrote organisaties de hoogste score op zelforganiserend vermogen (3,5). De grote organisaties scoren op deze pijler gemiddeld 3,3.
- De gemiddelde score voor zelforganiserend vermogen is niet significant gestegen vergeleken met 2014 en 2015.

⁹ Chang, J., O'Neill, G., & Travaglione, A. (2016). Demographic influences on employee trust towards managers. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(2), 246-260.

¹⁰ Van Knippenberg, D. & Hogg M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-296.

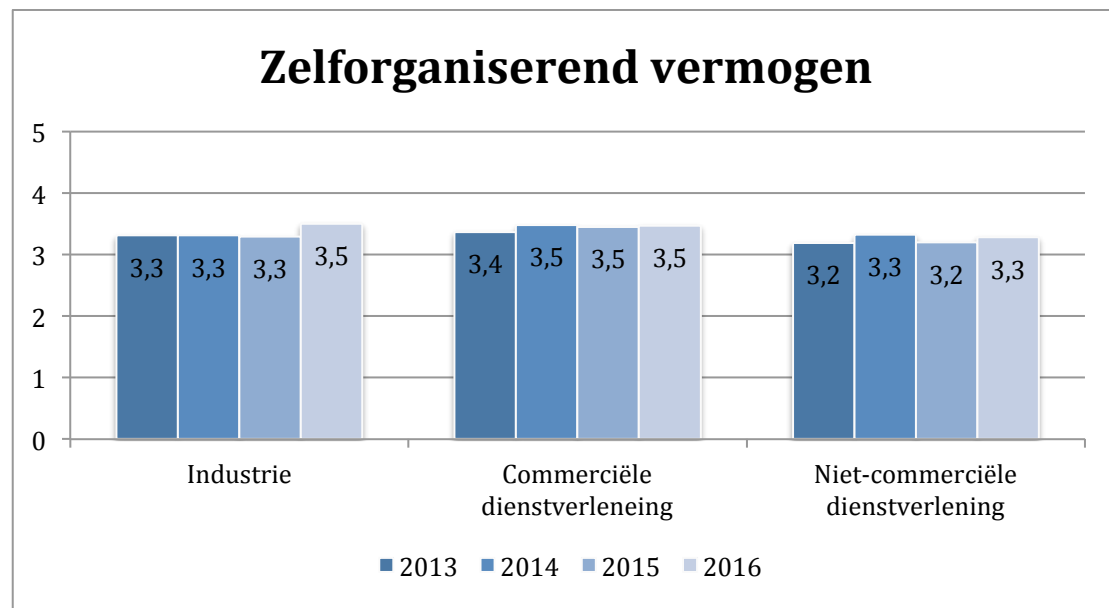


Anita van Dormalen
Directeur/Eigenaar
Buro van Dormalen BV

“Leiderschap gaat vooral over kennis en vertrouwen geven.”

Wat ik aan kennis heb dat draag ik over en vaardigheden doe ik voor, zo kunnen medewerkers leren. Vertrouwen geven, is vooral gericht op samenwerken. Dat kan door mensen te benaderen vanuit een gelijkwaardige positie, bijvoorbeeld door open te zijn, mee te denken met de medewerkers, voorbeelden te geven, bevestiging te geven en echt te luisteren.

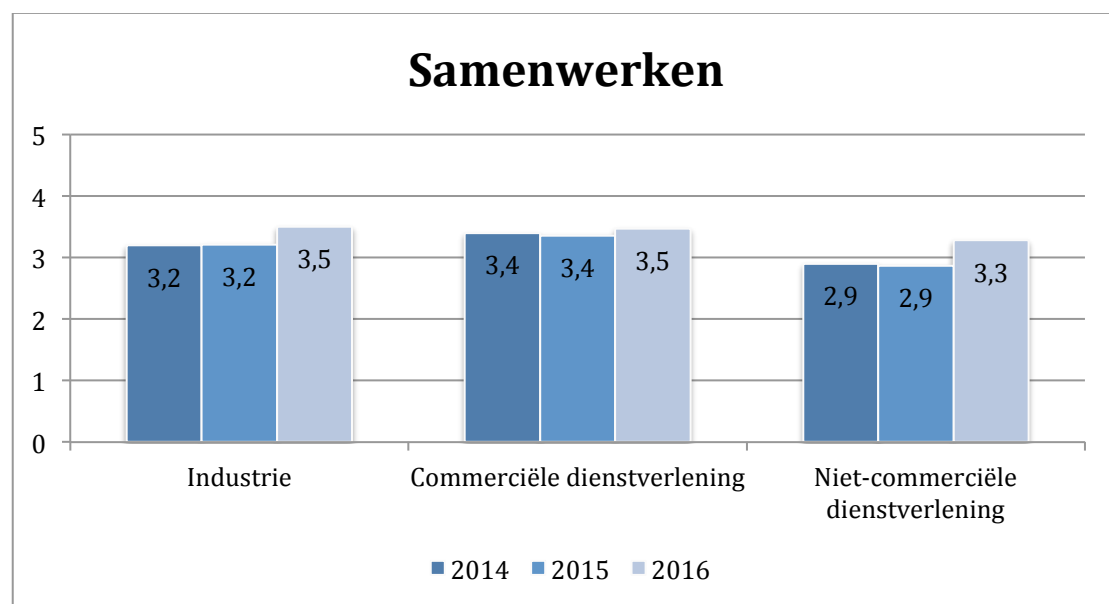
FIGUUR 12. Pijler 3: Zelforganiserend vermogen naar sector en jaar



2.3.1 Aspecten van zelforganiserend vermogen: Samenwerken en flexibiliteit in beleidsuitvoering

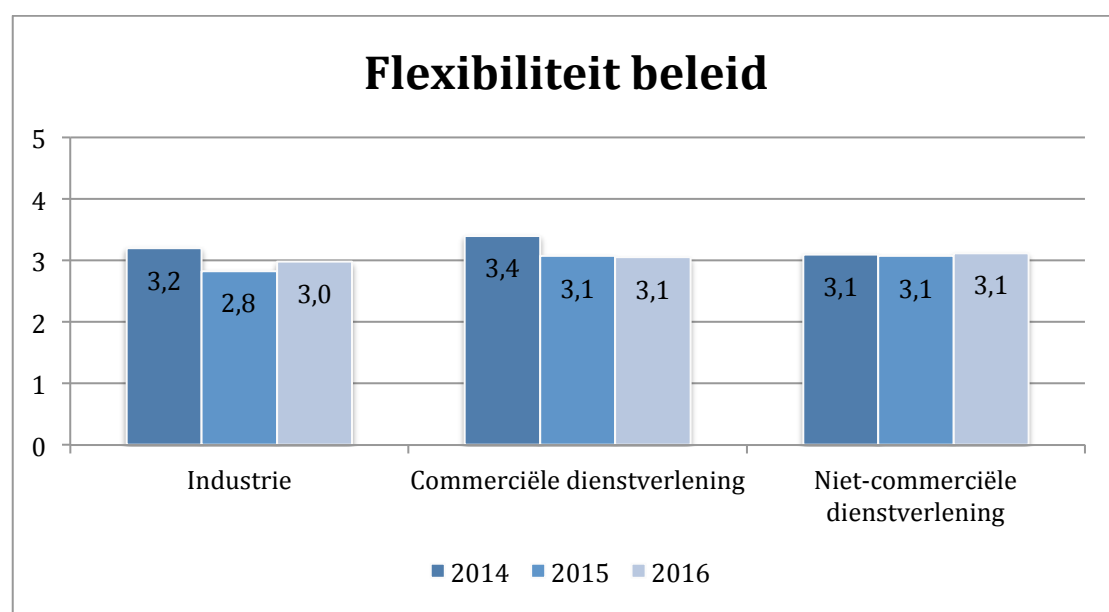
Net als de voorgaande pijlers bestaat de pijler 'zelforganiserend vermogen' uit meerdere indicatoren. De eerste indicator geeft het vertrouwen en samenwerken van teams weer. Figuur 13 laat zien dat de industrie en commerciële dienstverlening het hoogst scoren met een gemiddelde score van 3,5. In de niet-commerciële dienstverlening scoort de samenwerking van teams het laagst (3,3). Ten opzichte van 2015 is er in 2016 vooral in de industrie en niet-commerciële dienstverlening sprake van een significante toename van de samenwerking in teams, waarbij de niet-commerciële dienstverlening de grootste toename laat zien.

FIGUUR 13. Samenwerken naar sector en jaar



Een andere belangrijke indicator van zelforganiserend vermogen is de flexibiliteit in het volgen van eigen regels. De gemiddelde score is 3,9 met een minimale score van 1,3, wat betekent dat er organisaties zijn waar nauwelijks flexibiliteit in het volgen van eigen regels mogelijk is. Dat kan in bepaalde organisaties logisch zijn, zoals sterk hiërarchisch geleide organisaties of bij organisaties waar procedures van levensbelang kunnen zijn, zoals zorg of chemische industrie. Verder is in 2016 de score gelijk gebleven vergeleken met 2015. Tussen de drie sectoren zijn kleine verschillen zichtbaar. De commerciële en niet-commerciële dienstverlening scoren beide 3,1. De industrie scoort het laagst met een gemiddelde score van 3,0. Dit is echter gestegen vergeleken met 2015, wat betekent dat men in die bedrijven in 2015 minder vaak het boekje volgde en de formele regels en procedures vaker aanpaste als dit ten goede kwam van het werk.

FIGUUR 14. Flexibiliteit van beleid en regels naar sector en jaar



2.4 Pijler 4: Talentontwikkeling

In vrijwel alle sectoren van de economie is de aandacht voor de ontwikkeling van medewerkers van groot belang voor de concurrentiekracht van de organisatie. Talentontwikkeling is de motor van de huidige kenniseconomie en op alle niveaus onmisbaar voor de hedendaagse medewerker.¹¹ Zonder het verbeteren en verbreden van de expertise van een medewerker zal deze niet zijn of haar volledige potentieel kunnen benutten; noch voor zichzelf, noch voor de organisatie waar de persoon werkzaam is. Talentontwikkeling vindt voor een belangrijk deel op het werk zelf plaats door de medewerkers meer autoriteit, bevoegdheden en taken te geven en hen actief te betrekken bij de besluitvorming in de organisatie. Uit onderzoek blijkt dat het 'leren op het werk' nog veel belangrijker is dan het volgen van trainingen.¹² Talentontwikkeling wordt in de monitor gemeten op basis van indicatoren zoals:

¹¹ Stoffers, J. (2016). *Employability, werkend perspectief voor de middengroep op de arbeidsmarkt*. Heerlen: Zuyd Research.

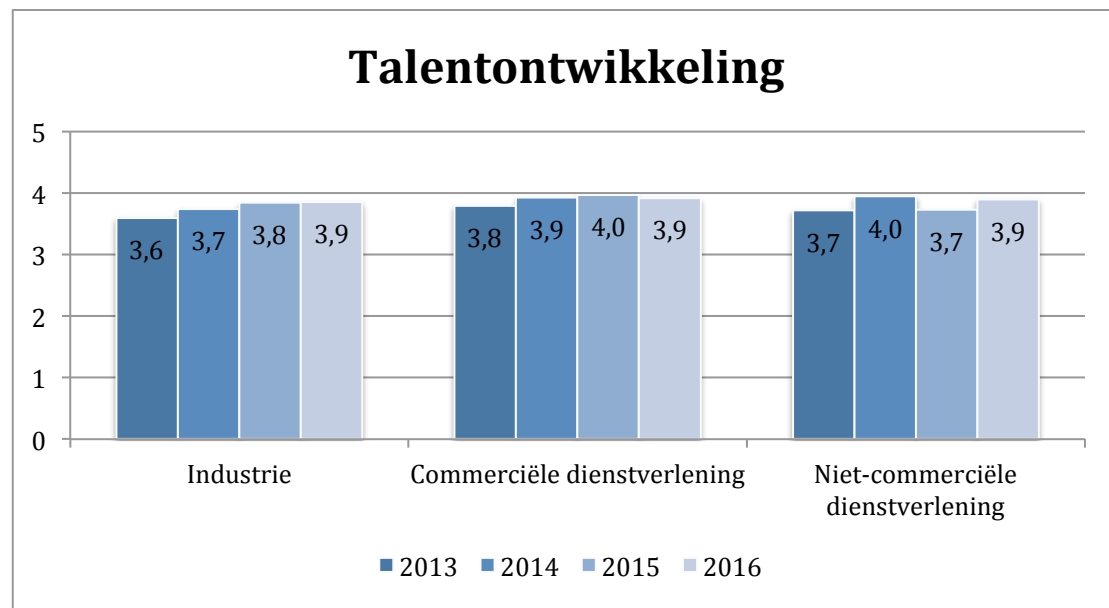
¹² Borghans, L., Fouarge, D., Grip, A. de, & Thor, J. van, (2014). *Werken en leren in Nederland*, ROA-R-2014/3, Maastricht.

- uitdaging op het werk: taakverrijking, autoriteit en verantwoordelijkheid;
- persoonlijke ontwikkeling.

Resultaten:

- Limburgse ondernemers besteden relatief veel aandacht aan de ontwikkeling van hun personeel. Met een gemiddelde van 3,9 toont talentontwikkeling de hoogste score van alle pijlers in 2016. Bovendien geeft een minimumscore van 2,6 aan dat talentontwikkeling in alle organisaties een redelijke tot stevige basis heeft. Medewerkers krijgen daarbij goede mogelijkheden tot professionele groei door taakverrijking, autonomie en de bijpassende verantwoordelijkheid. Daardoor krijgen zij voldoende uitdaging en kunnen zij zich verder ontwikkelen.
- Bijna een derde van de organisaties vindt zichzelf op dit vlak sterk (een score hoger dan 4), terwijl slechts 2% de aandacht voor talentontwikkeling in de organisatie als beneden gemiddeld (lager dan 3) bestempelt. Talentontwikkeling is samen met duurzame inzetbaarheid een pijler waar bedrijven zichzelf een maximumscore van 5 hebben toegekend. Daarmee geven zij aan dat zij als organisatie op deze pijler echt excelleren.
- Figuur 15 toont dat talentontwikkeling in alle sectoren ongeveer gelijk ontwikkeld is (3,9). In de industrie en niet-commerciële dienstverlening is de pijler toegenomen in vergelijking met 2015. In de commerciële dienstverlening is talentontwikkeling enigszins afgenomen.
- Qua grootte van organisatie zijn er geen significante verschillen op te merken als het gaat om talentontwikkeling en scoren alle verschillende groottes gemiddeld 3,9. Qua regio zijn er echter wel significante verschillen te zien als het gaat om talentontwikkeling. Regio Noord scoort het laagst met 3,8 en regio Midden scoort het hoogst met 4,0, de regio Zuid zit daartussen in met een score van 3,9.
- Ten opzichte van 2014 en 2015 is de gemiddelde score van talentontwikkeling in 2016 gelijk gebleven. De sectoren industrie en niet-commerciële dienstverlening laten een toename zien, de commerciële dienstverlening is de enige sector waar de score is gedaald.

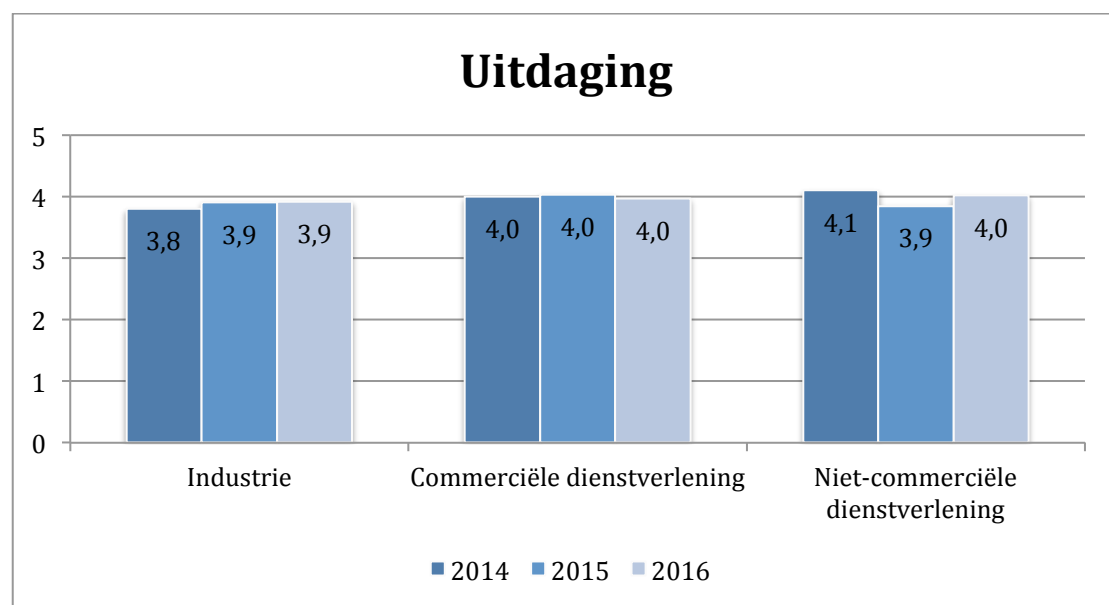
FIGUUR 15. Pijler 4: Talentontwikkeling naar sector en jaar



2.4.1 Aspecten van talentontwikkeling

De belangrijkste oorzaak van de vrij hoge score op talentontwikkeling is de hoge gemiddelde score (4,0) voor de uitdagingen die medewerkers in hun werk worden geboden. Het belang van uitdagende functies met voldoende afwisseling en verantwoordelijkheid wordt daarmee onder de Limburgse werkgevers breed onderkend. Wel zijn er kleine sectorale verschillen in de geboden uitdagingen op het werk (zie figuur 16). De commerciële en niet-commerciële dienstverlening gaan met een gemiddelde score van 4,0 voorop, op de voet gevolgd door de industrie met een gemiddelde score van 3,9. Ten opzichte van 2015 is er alleen in de niet-commerciële dienstverlening een significante toename te zien.

FIGUUR 16. Uitdaging op het werk naar sector en jaar



Talentontwikkeling staat centraal als het gaat om employability. Dit jaar zijn er twee vragen over de term employability aan de werkgevers gesteld en een tweetal vragen over leren. Het blijkt dat de duidelijkheid en de betekenis van de term employability significant toeneemt van 3,1 (in 2015) naar 3,3 (in 2016). De aandacht voor het thema vanuit verschillende partijen in de regio, zoals de Provincie Limburg, het Lectoraat Employability en diverse werkgeversinitiatieven rondom het thema, lijkt hier verband mee te houden. Er is ook gevraagd wat volgens de deelnemende organisaties onder employability verstaan wordt, zie figuur 17.



De woordwolk laat zien dat de respondenten bij het woord employability denken aan (optimale) inzetbaarheid of duurzame inzetbaarheid, zowel intern als extern waarbij het werk voor zowel de werknemer als werkgever leidt tot maximaal rendement. Ook definiëren bedrijven employability als ontwikkeling van medewerkers, continu leren, wendbaarheid, het krijgen en behouden van werk en het inzetten van de juiste persoon op de juiste plek. Het Lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool gebruikt de definitie van Van der Heijden (2011): “Employability gaat om het vermogen van de medewerker om goed te functioneren in een functie, om vooruitgang te boeken binnen de loopbaan en (ander) werk te vinden indien noodzakelijk.”¹³ Bij employability gaat het om zicht krijgen op welke competenties en kwalificaties er precies nodig zijn en hoe deze met innovatieve vormen van leren verkregen kunnen worden.¹⁴

¹⁴ Stoffers, J. (2016). *Employability, werkend perspectief voor de middengroep op de arbeidsmarkt*. Heerlen: Zuud Research.



Martin Lammers
Director
Business Development &
Customer Relations
Universiteit Maastricht

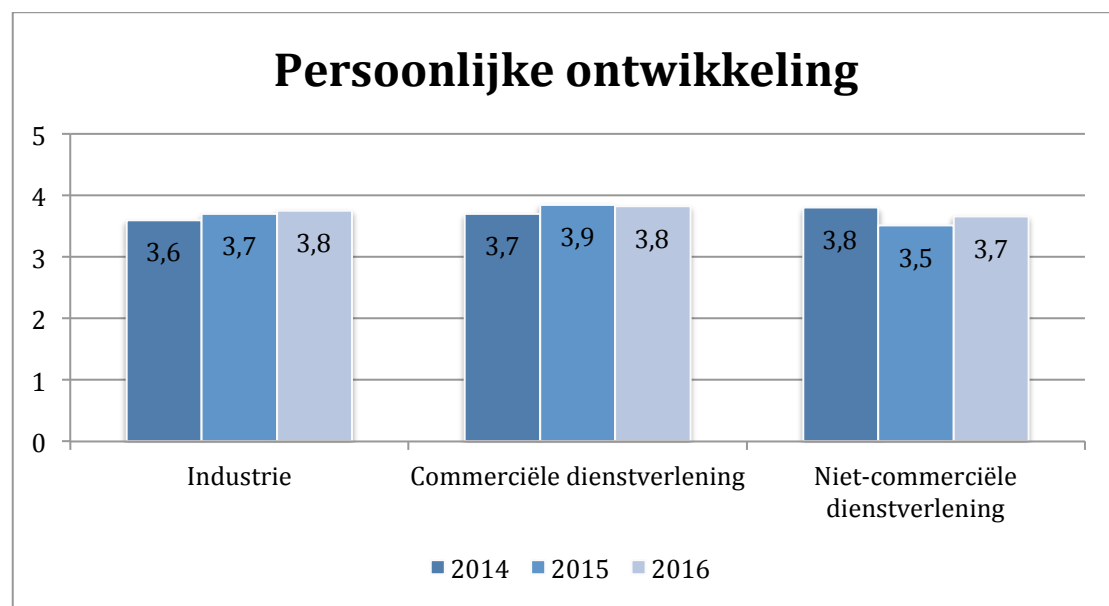
“Interne mobiliteit daagt mensen uit om slim en flexibel te blijven met een groeiend leervermogen.”

Je leert het meeste van andere dingen doen, dus door variatie in werk. Mensen houden zich graag in en zijn in principe angstig.

Daarom is het soms nodig onder lichte dwang te zeggen dat mensen wat anders moeten doen. Als je daar maar vroeg genoeg mee begint dan wennen mensen daaraan en dan is mobiliteit geen probleem. Interne mobiliteit vraagt zowel om leervermogen als dat het leervermogen stimuleert. Zo kunnen zowel de organisatie als de mensen slim en flexibel blijven.

De gemiddelde score voor ‘persoonlijke ontwikkeling’ laat een beeld zien dat vergelijkbaar is met dat voor ‘uitdaging op het werk’. De indicator ‘persoonlijke ontwikkeling’ heeft betrekking op het leren en verbeteren van vaardigheden, maar ook op het leren en verbeteren als persoon. Met een gemiddelde score van 3,8 is het gemiddelde licht gestegen in 2016 ten opzichte van het gemiddelde van 2015 (3,7). Figuur 18 toont in 2016 een stijging voor de sectoren industrie en niet-commerciële dienstverlening en een afname voor de commerciële dienstverlening ten opzichte van 2015. Uit deze resultaten blijkt dat persoonlijke ontwikkeling in de niet-commerciële dienstverlening als een steeds belangrijker onderdeel van talentontwikkeling wordt gezien.

FIGUUR 18. Persoonlijke ontwikkeling naar sector en jaar



De ontwikkeling van medewerkers is een onmisbaar onderdeel van employability zoals in de woordwolk in figuur 17 te zien is. Dit jaar zijn een tweetal vragen over leren en ontwikkelen aan de werkgevers gesteld als aanvulling op de vragen over employability en de pijlers. Met een score van 3,3 geven organisaties aan dat zij aandacht besteden aan leren op de werkplek. Daarnaast is er ook gevraagd welke vormen van leren organisaties aan hun medewerkers aanbieden.

FIGUUR 18. Woordwolk vormen van leren



De woordwolk laat zien dat organisaties qua vormen van leren zich voornamelijk richten op leren op de werkplek, buddy-leren, trainingen en opleidingen, zowel intern als extern. Ook generatieleren, e-learning, team-activiteiten en zelfstudie worden veel gebruikt als vormen van leren. Over de sectoren heen zijn hier weinig verschillen te zien in de vormen van leren die worden aangeboden. Wel is het duidelijk dat de industrie meer doet aan generatieleren dan de commerciële en niet-commerciële sector.

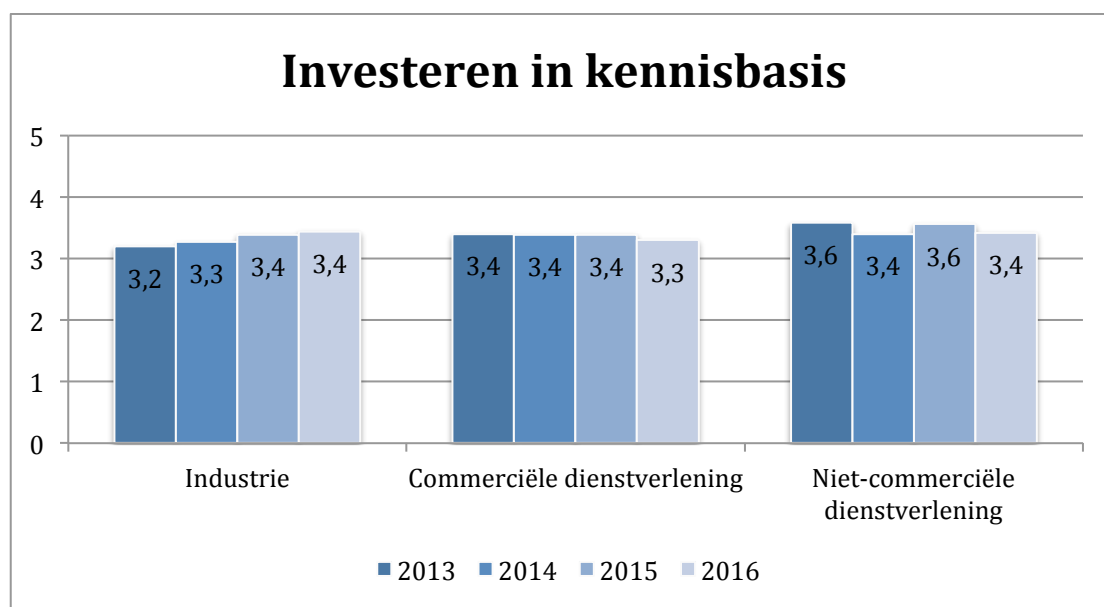
2.5 Pijler 5: Investeren in kennisbasis

Bij de vorige pijler, talentontwikkeling, werd besproken hoe medewerkers hun talenten kunnen ontwikkelen door hen meer verantwoordelijkheid te geven. Bij het investeren in de kennisbasis van de organisatie gaat het vooral om de *bereidheid om te investeren* in de kennisontwikkeling van de medewerkers. Het kennisbeleid van een organisatie weerspiegelt investeringen in de kennisbasis van haar medewerkers. De investeringen van organisaties in hun kennisbasis weerspiegelen het toenemende kennisintensieve karakter van hun productieprocessen.¹⁵ Daarbij worden in de SIML onder meer de volgende indicatoren in kaart gebracht:

- training- en opleidingsmogelijkheden;
- loopbaanbeleid.

¹⁵ Volberda, H. W., van den Bosch, F. A. J. & Janzen, J. J. P. (2007). *Slim managen innovatief organiseren*. Erasmus Research Institute of Management (ERIM), Rotterdam.

FIGUUR 20. Pijler 5: Investeren in kennisbasis naar sector en jaar



Resultaten:

- Limburgse werkgevers scoren gemiddeld 3,4 voor het investeren in hun kennisbasis. Met deze score neemt deze pijler een middenpositie in ten opzichte van de andere pijlers.
- Van de organisaties geeft 7% aan veel te investeren in de kennisbasis van hun organisatie (gemiddelde score van 4,0 of hoger), dat is 6 procentpunten lager dan 2015. Daar staat tegenover dat 19% van de organisaties aangeeft lager dan 3 te scoren op het investeren in de kennisbasis van de organisatie en dat is 1% meer dan vorig jaar. Dat wil zeggen dat organisaties relatief minder investeren in kennisbasis dan het voorgaande jaar.
- Figuur 19 laat zien dat de industrie en de niet-commerciële dienstverlening het meeste investeren in kennisbasis met een gemiddelde score van 3,4. De commerciële dienstverlening scoort gemiddeld 3,3.
- Investeren in kennisbasis laat op regioniveau enig verschil zien. De regio's Noord en Midden scoren het hoogst met 3,4, gelijk aan 2015. De regio Zuid laat een significante afname zien en scoort dit jaar het laagst met 3,3, terwijl deze regio vorig jaar het hoogst scoorde met 3,5.
- De industrie laat over de afgelopen jaren een geleidelijke toename zien, de commerciële dienstverlening is over de jaren lichtelijk afgenomen en de niet-commerciële dienstverlening liet in 2015 een toename zien en in 2016 scoort de niet-commerciële dienstverlening met een afname weer gelijk aan 2014.

2.5.1 Verschillende manieren om te investeren in kennisbasis

Als we kijken naar de verschillende manieren waarop organisaties kunnen investeren in hun kennisbasis dan vallen enkele zaken op.

Veel Limburgse werkgevers geven aan dat hun medewerkers grondig worden getraind in het gebruik van nieuwe apparatuur, software of procedures. Voornamelijk in de

commerciële dienstverlening (3,6) worden medewerkers hierin getraind. De niet-commerciële dienstverlening scoort het laagst op deze indicator (3,4) en de industrie neemt een middenpositie in met een gemiddelde score van 3,5. Maar liefst 89% van de werkgevers beoordeelt de mate waarin zij dergelijke trainingen aanbieden aan hun medewerkers als gemiddeld tot zeer sterk. Slechts 11% van de werkgevers geeft aan dat het aanbod van trainingen op het gebied van nieuwe apparatuur, software of procedures zwak is.

De indicator die aangeeft dat de werknemers in de organisatie sterk aangemoedigd worden om hun vaardigheden verder te ontwikkelen scoort het hoogst binnen deze pijler. De gemiddelde score ligt op 4,0 waarbij maar liefst 99% van de organisaties beoordeelt dat de mate waarin zij medewerkers aanmoedigen gemiddeld tot sterk is (een score van 3 of hoger). Van deze 99% beoordeelt 20% zichzelf met een score van 5 en geeft daarmee aan te excelleren op deze indicator.

Ook bij de indicator of er beschikking is over een individueel opleidingsbudget voor de medewerkers is een significant verschil tussen de sectoren zichtbaar. De sectoren industrie en niet-commerciële dienstverlening laten een significante afname zien ten opzichte van vorig jaar. De commerciële dienstverlening laat een kleine toename zien naar een gemiddelde score van 2,9. De industrie biedt het minst vaak een individueel opleidingsbudget aan (2,3) en de niet-commerciële dienstverlening biedt het meest een individueel opleidingsbudget aan met een gemiddelde score van 3.

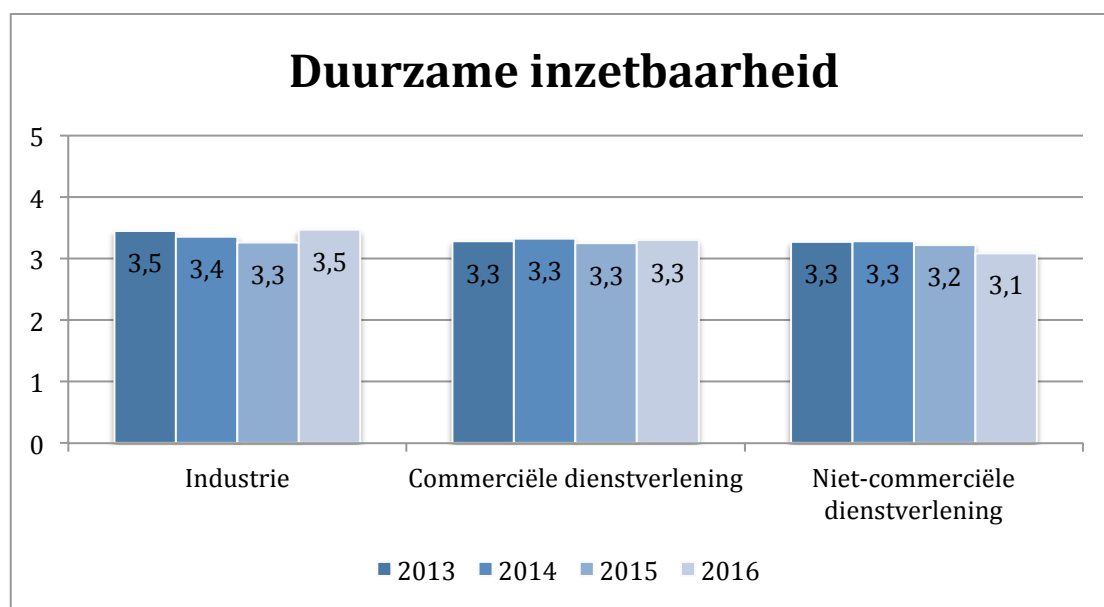
2.6 Pijler 6: Duurzame inzetbaarheid

Door de vergrijzing van de Nederlandse bevolking wordt het steeds belangrijker dat medewerkers goed inzetbaar blijven. Dit geldt temeer voor Limburg, dat kampt met een sterk vergrijzende beroepsbevolking, versterkt door het vertrek van veel jongeren. Dit vereist dat bedrijven voldoende aandacht hebben voor het op peil houden van de inzetbaarheid van hun ouder wordend personeel. Naast het up-to-date houden van de kennis en vaardigheden van hun medewerkers betekent dit ook dat organisaties hun oudere personeel voldoende kansen moeten geven en moeten stimuleren om ook werk te kunnen verrichten dat geen deel uitmaakt van hun huidige takenpakket.¹⁶ Dit maakt medewerkers niet alleen breder inzetbaar, maar vergroot ook hun ontwikkelingsmogelijkheden. Talentontwikkeling is de motor van de huidige kenniseconomie en op alle niveaus onmisbaar voor de hedendaagse medewerker, ongeacht leeftijd.¹⁷ In de SIML wordt duurzame inzetbaarheid voor 60-plussers – in aanvulling op de aandacht voor talentontwikkeling en de investering in de kennisbasis van de medewerkers – in kaart gebracht.

¹⁶ Van Vuuren, T., Caniëls, C. J. M., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag en organisatie*, 24(4), 356-373.

¹⁷ Stoffers, J. M. M. & Van der Heijden, B. I. J. M. (2014). Participatie van oudere werknemers in innovatie. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 4(2), 52-57.

FIGUUR 21. Pijler 6: Duurzame inzetbaarheid van 60-plussers naar sector en jaar



Resultaten:

- De aandacht voor duurzame inzetbaarheid van medewerkers ouder dan 60 jaar is in vergelijking tot de andere pijlers gemiddeld, met een score van 3,3. Hierin is een kleine toename op te merken ten opzichte van 2015, toen de gemiddelde score 3,2 was.
- De minimumscore voor deze pijler is 2 en de maximum score is 5. Er zijn dus organisaties die beoordelen dat zij excelleren op deze pijler. Van de werkgevers geeft 6% aan sterk te zijn in duurzame inzetbaarheid (gemiddeld 4,0 of hoger). Slechts een klein deel van de werkgevers, 16%, geeft aan dat men niet genoeg aandacht besteedt aan de inzetbaarheid van oudere medewerkers (een score lager dan 3,0).
- De middelgrote organisaties (3,4) scoren het hoogst op de pijler 'duurzame inzetbaarheid'. De kleine en grote organisaties scoren beide 3,3 gemiddeld.
- Opmerkelijk is dat de pijler duurzame inzetbaarheid voor het eerst sinds drie jaar weer een toename laat zien. Dit toont aan dat er langzaam weer meer beleidsaandacht komt voor duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerker.
- De sectorale verschillen die figuur 21 toont, zijn statistisch significant. De industrie scoort het hoogst met een gemiddelde score van 3,5 en de niet-commerciële dienstverlening scoort het laagst met een gemiddelde score van 3,1. De commerciële dienstverlening neemt een middenpositie in met een score van 3,3. De industrie en commerciële dienstverlening laten een toename zien ten opzichte van vorig jaar. De niet-commerciële dienstverlening daalt al een aantal jaren achter elkaar.



Gert-Jan de Geus
CEO
OCI Nitrogen

“Wij kunnen niet alle oplossingen bieden als het gaat om duurzame inzetbaarheid van oudere medewerkers, maar we kunnen wel een bijdrage leveren als werkgever.”

De pensioengerechtigde leeftijd gaat omhoog, ook omdat we fitter zijn en ouder worden. OCI Nitrogen wil graag dat iedereen de eindstreep haalt en tot aan het pensioen kan blijven werken. Het is belangrijk om daar met elkaar over in gesprek te zijn en het onderwerp in bijvoorbeeld het functioneringsgesprek de revue te laten passeren. Ook flexibel roosteren en zelf in laten roosteren, kan een bijdrage leveren aan duurzame inzetbaarheid. We moeten alle mogelijkheden onderzoeken, want de uitdaging om iedereen fit naar de eindstreep te krijgen, is best heel groot.

2.6.1. Indicatoren van duurzame inzetbaarheid

Als men Limburgse werkgevers vraagt of hun oudere werknemers duurzaam inzetbaar zijn, dan geeft het overgrote deel (94%) aan dat dit het geval is. Deze vraag als onderdeel van de pijler duurzame inzetbaarheid scoort dan ook gemiddeld 3,7. Deze goede inzetbaarheid wordt voornamelijk bewerkstelligd door de functie-inhoud van de oudere medewerker af te stemmen op eventuele fysieke of mentale beperkingen (3,5). Ook worden veel oudere medewerkers ingezet op functies waarvoor hun ervaring belangrijk is (3,5).

Een opvallend punt is echter de relatief lage score (2,6) voor de vraag die aangeeft of oudere medewerkers regelmatig van werkzaamheden wisselen. Maar liefst 46% van de organisaties geeft aan dat oudere medewerkers niet of nauwelijks regelmatig van werkzaamheden wisselen. Daarmee lijkt de interne mobiliteit van oudere medewerkers in Limburgse organisaties dus aan de lage kant en verdient deze derhalve meer aandacht.

3. Relatie tussen sociale innovatie en organisatieprestaties

Onderzoek van de INSCOPE Concurrentie- en Innovatiemonitor laat zien dat maar liefst 75% van het innovatiesucces van het Nederlandse bedrijfsleven toe te schrijven is aan sociale innovaties.¹⁸ Dit geeft ook aan dat sociale innovaties cruciaal zijn voor de concurrentiekracht en prestaties van bedrijven. Hieraan gerelateerd kijken we in deze SIML of een groter sociaal innovatievermogen inderdaad samengaat met betere prestaties. Daarbij wordt gekeken naar vier complementaire prestatie-indicatoren: omzetgroei; het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten; duurzaamheid; en ziekteverzuim.

3.1 Omzetgroei

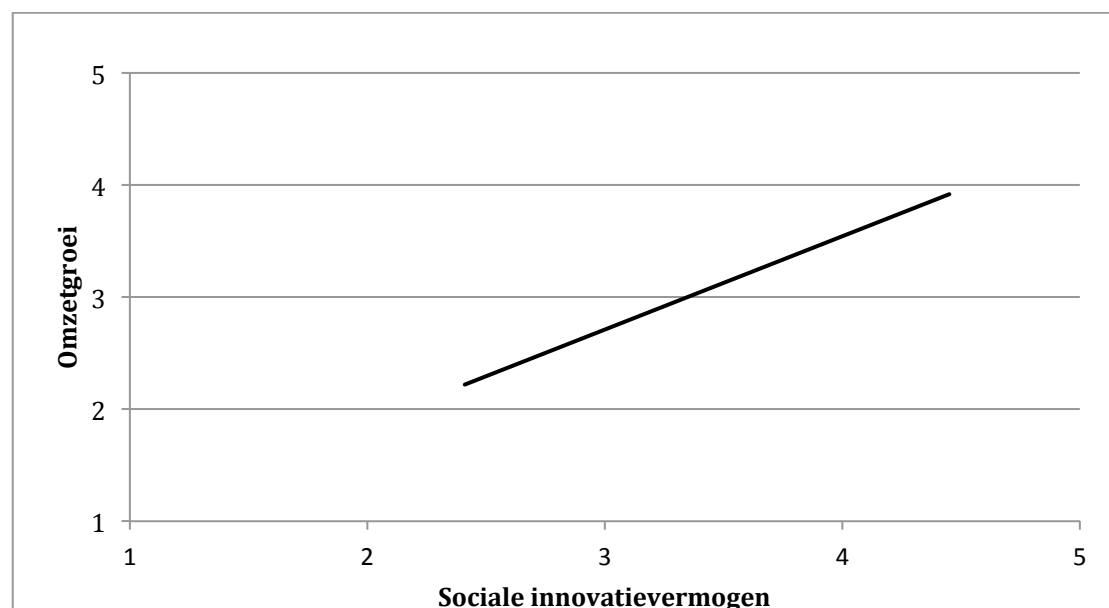
Allereerst is de respondenten gevraagd naar de omzetgroei van hun organisatie in 2015 in vergelijking met die van branchegenoten. Met een gemiddelde van 3,4 bestempelen Limburgse werkgevers de omzetgroei van hun eigen organisaties als hoger dan het gemiddelde (gemeten op een 5-puntsschaal). Dit is hoger dan in de SIML 2015 toen de werkgevers dezelfde vraag met 3,1 beoordeelden.

Slechts een vijfde deel (19%) van de werkgevers geeft aan dat hun omzetgroei in 2015 lager was vergeleken met andere organisaties in hun branche.

Net als eerdere jaren is het sociale innovatievermogen van Limburgse organisaties ook dit jaar duidelijk gerelateerd aan de omzetgroei (zie figuur 22). Deze positieve correlatie betekent dat organisaties die een groter sociaal innovatievermogen hebben, nu een hogere omzetgroei rapporteerden dan gemiddeld over 2015.

De relatie tussen sociale innovatie en omzetgroei was ook in 2014 positief en is vergelijkbaar met de relatie in 2015.

FIGUUR 22. De relatie tussen sociale innovatie en omzetgroei



¹⁸ Volberda, H. & Bosma, M. (2011). *Innovatie 3.0, Slimmer managen, organiseren en werken*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.

3.2 Nieuwe producten en diensten

Om te kunnen beoordelen of het sociale innovatievermogen ook leidt tot het genereren van nieuwe producten en diensten is aan de respondenten gevraagd hoeveel nieuwe producten of diensten hun organisaties in 2015 op de markt hebben gebracht. Daarbij is er een indeling gemaakt in:

- ❖ 0 nieuwe producten of diensten;
- ❖ 1 nieuw product of dienst;
- ❖ 1-5 nieuwe producten of diensten;
- ❖ 6-10 nieuwe producten of diensten;
- ❖ 11-20 nieuwe producten of diensten;
- ❖ meer dan 20 nieuwe producten of diensten.

Bijna twee derde (64%) van de organisaties heeft in 2015 1-5 nieuwe producten of diensten op de markt gebracht in 2014 was dit nog 43%. In totaal heeft 20% van de bedrijven geen nieuwe producten of diensten op de markt gebracht en heeft 12% van de bedrijven 1 nieuw product of dienst op de markt gebracht in tegenstelling tot 20% in 2014. Het aantal bedrijven dat geen nieuwe producten of diensten heeft geïntroduceerd (20%) is gelijk gebleven ten opzichte van vorig jaar.

In de regio Noord worden gemiddeld de meeste nieuwe producten en diensten op de markt gebracht (3,3). In de regio Midden is dit meer (4) en de regio Zuid neemt een middenpositie in met 3,6 nieuwe producten of diensten per jaar.

Daarnaast brengen de industrie (4,3) en niet-commerciële dienstverlening (4,5) de meeste nieuwe producten en diensten op de markt. De commerciële dienstverlening introduceert jaarlijks minder nieuwe producten en diensten (2,7).

Verder komen grote organisaties jaarlijks gemiddeld met 3,8 nieuwe producten of diensten, de kleine organisaties met 2 en de middelgrote organisaties komen met de meeste nieuwe producten of diensten per jaar, namelijk 4,5.

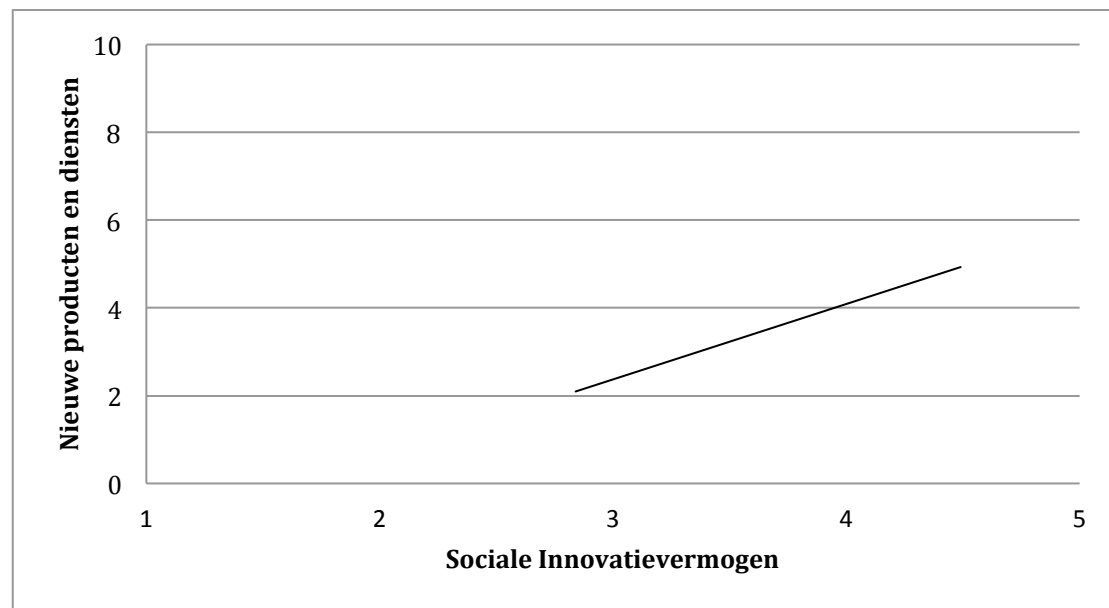


Stefan Kleintjens
Operationeel Manager
Nederland
Maas groep Re-integratie
en Outplacement

“Het is belangrijk naar competenties en kwalificaties van medewerkers te kijken en niet alleen vanuit de functie te redeneren.”

Maasgroep is flink aan het investeren om te groeien naar meer vestigingen in Nederland. Er bestaat vraag naar nieuwe instroom van medewerkers. Maasgroep selecteert daarbij bewust op talenten van mensen uit andersoortige sectoren en beroepen dan de re-integratie branche en op mensen die zich vanuit ervaringsdeskundigheid kunnen inleven in de situatie van de klant voor het vervullen van vacante functies. Ruim 80% van de medewerkers van de Maas Groep is afkomstig uit de doelgroep, oftewel *‘practice what you preach’*.

FIGUUR 23. De relatie tussen sociale innovatie en nieuwe producten en diensten

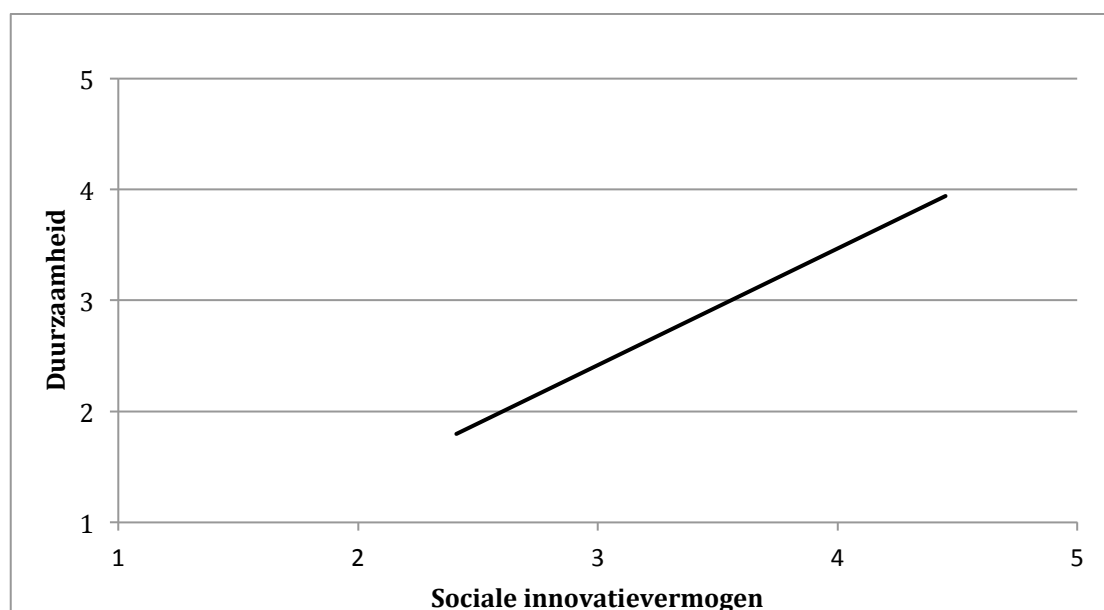


Figuur 23 laat zien dat er een positief verband is tussen het sociale innovatievermogen van de organisatie en het aantal nieuwe producten en/of diensten. Dit betekent dat organisaties met een groter sociaal innovatievermogen meer nieuwe producten of diensten ontwikkelen en op de markt introduceren. Dit is in zowel 2014 als in 2015 het geval. Bij de totstandkoming van de figuur is er rekening gehouden met uitschieters in de data.

3.3 Duurzaamheid

Aan de respondenten is ook gevraagd of hun organisatie wordt gezien als een koploper op het gebied van duurzaamheid. De gemiddelde score voor deze indicator is 2,8 en daarmee iets lager dan eerdere jaren. Daarmee bestempelen Limburgse ondernemers hun prestaties op het terrein van duurzaamheid wederom als matig tot voldoende. Slechts een kwart (23%) van de organisaties beschouwt zich als koploper op het gebied van duurzaamheid (score van 4,0 of hoger).

FIGUUR 24. De relatie tussen sociale innovatie en duurzaamheid



Net als de omzetgroei, zijn ook de prestaties op het gebied van duurzaamheid positief gerelateerd aan het sociale innovatievermogen van de organisaties (zie figuur 24). Naarmate organisaties hoger scoren op de verschillende pijlers van sociale innovatie is de kans groter dat ze zich ook beoordelen als koploper op het gebied van duurzaamheid. Deze positieve relatie geldt dit jaar voor alle pijlers, in tegenstelling tot vorig jaar toen de pijlers 'strategische oriëntatie op sociale innovatie' en 'interne veranderingssnelheid' een negatieve relatie lieten zien met de prestaties op het gebied van duurzaamheid. Dit jaar laat 'investeren in kennisbasis' de minst sterke relatie zien met prestaties op het gebied van duurzaamheid.

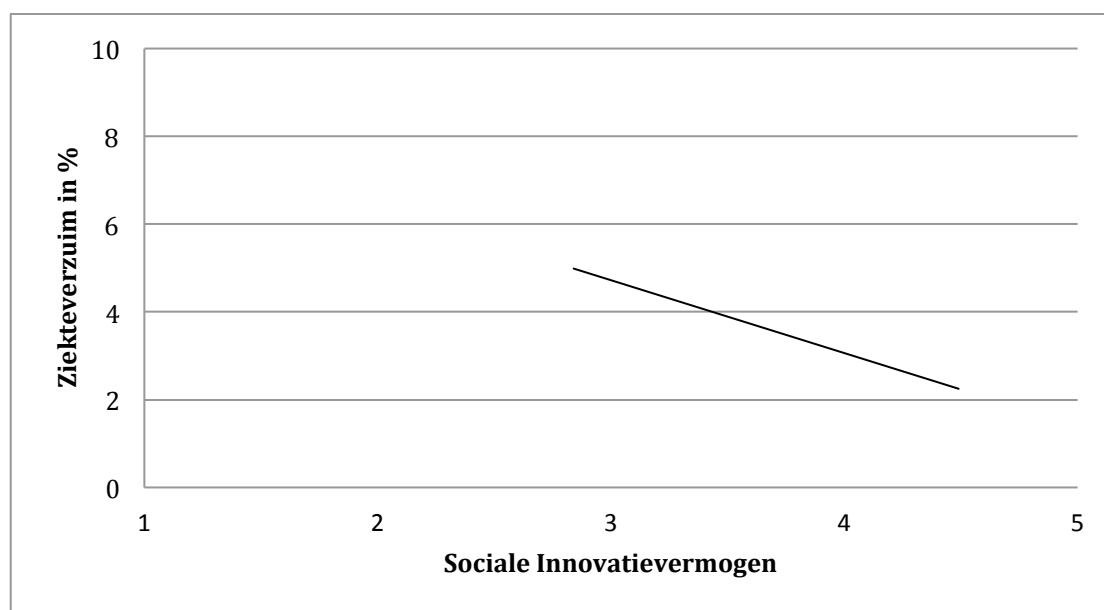
Zowel voor 2014 als voor 2015 is de relatie tussen sociale innovatie en duurzaamheid positief.

3.4 Ziekteverzuim

Tot slot is de respondenten gevraagd naar het ziekteverzuim binnen hun organisatie. Het gemiddelde ziekteverzuim bij Limburgse organisaties bedraagt in 2015 3,6%. Daarmee is het 0,2% lager dan het gemiddelde ziekteverzuim in 2014 en 0,3% lager dan het gemiddelde ziekteverzuim van Nederland in 2015.¹⁹ Ongeveer 17% van de organisaties heeft een ziekteverzuim van 1% of lager.

¹⁹ CBS Statline (2017). *Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte*. Via: statline.cbs.nl Geraadpleegd op 22-02-2017.

FIGUUR 25. De relatie tussen sociale innovatie en ziekteverzuim



In figuur 25 is zichtbaar dat organisaties met een groter sociaal innovatievermogen een lager ziekteverzuim blijken te hebben. Deze relatie is significant voor het totale sociale innovatievermogen, alsook voor vier van de zes pijlers: interne veranderingssnelheid; zelforganiserend vermogen; talentontwikkeling; en duurzame inzetbaarheid. Organisaties met hoge scores op deze vier pijlers hebben minder ziekteverzuim. Alleen de strategische oriëntatie op sociale innovatie laat een andere relatie met ziekteverzuim zien. Wanneer de strategische oriëntatie op sociale innovatie hoger is, stijgt ook het ziekteverzuim. Tussen de pijler investeren in kennisbasis en het ziekteverzuim blijkt in 2015 geen relatie.

Verder is opvallend dat organisaties in het noorden (3,2%) en zuiden (3,7%) van de provincie een lager ziekteverzuim hebben dan de organisaties in het midden (4,0%) van de provincie. Ook valt op dat het ziekteverzuim oploopt naarmate de organisaties groter worden. De kleine organisaties hebben een gemiddeld ziekteverzuimpercentage van 2,1%, de middelgrote organisaties hebben een gemiddeld ziekteverzuimpercentage van 3,7% en de grote organisaties van 4,7%. Verder blijkt dat de niet-commerciële dienstverlening een significant hoger ziekteverzuimpercentage heeft met 5,1% dan de industrie (3,4%) en de commerciële dienstverlening (3,1%).

Vergeleken met 2014 is de relatie tussen het sociale innovatievermogen en ziekteverzuim in 2015 sterker geworden.



Rob Stevens
Algemeen directeur
L1mburg Live

**“Draagvlak in de organisatie is
essentieel voor echte innovatie en dat
begint met communiceren.”**

Het begint met communiceren, open en eerlijk communiceren in de juiste setting. Wil je goed kunnen zenden, zal je toch ook heel goed moeten luisteren. Als er nog veel onduidelijkheid is of als je zelf dingen nog niet weet daar wel eerlijk in te zijn. Ook eerlijk zijn dat het niet voor iedereen een prettige boodschap hoeft te zijn. Al die dingen horen bij draagvlak en draagvlak is nodig om innovaties en organisatieveranderingen te doen slagen.

4. Nader uitgelicht / Verdieping

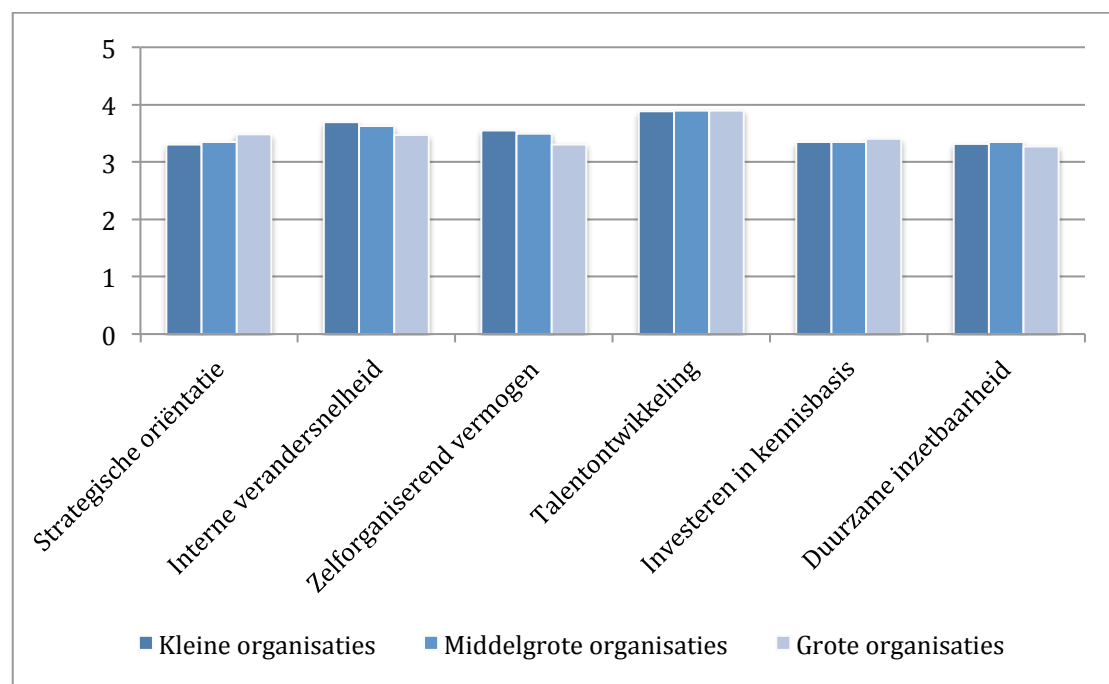
Naast het algemene beeld van het sociale innovatievermogen van Limburgse werkgevers en het verschil tussen sectoren, waarover in het vorige hoofdstuk systematisch is gerapporteerd, zijn er nog een aantal bijkomende analyses uitgevoerd over mogelijke verschillen in sociaal innovatievermogen naar organisatiegrootte en regio.

4.1 Sociaal innovatievermogen naar organisatiegrootte

Uit de wetenschappelijke literatuur blijkt dat de omvang van organisaties een van de factoren is die van invloed zijn op (technologische) innovatie.²⁰ Om deze vraag te beantwoorden is onderscheid gemaakt tussen:

- kleine organisaties (11-50 medewerkers) (28%),
- middelgrote organisaties (50 tot 250 medewerkers) (35%),
- grote organisaties (meer dan 250 medewerkers) (37%).

FIGUUR 26. Overzicht sociale innovatie pijlers naar organisatiegrootte



²⁰ Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization studies*, 13(3), 375-402 ; Camison-Zornoza, C. et al. (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies*, 25, 331-361.

Organisatiegrootte en pijlers van sociaal innovatievermogen

- Uit figuur 26 blijkt dat de organisatiegrootte bij een aantal pijlers een rol speelt. Kleine organisaties scoren significant hoger op interne veranderingssnelheid en zelforganiserend vermogen. De grote organisaties scoren enigszins beter op het investeren in kennisbasis. Het verschil tussen middelgrote en grote organisaties is daarentegen niet significant.
- De indicator 'flexibel organiseren van arbeid' is gemeten aan de hand van de mogelijkheden voor werknemers om thuis te werken, hun werkrooster zelf te bepalen, gebruik te maken van flexibele werktijden of flexibele contracten. Er was een grote toename te zien in 2015 ten opzichte van 2014. In 2016 is het 'flexibel organiseren van arbeid' echter nauwelijks veranderd. In de kleine organisaties is een toename van 0,3 ten opzichte van 0,1 in de niet-commerciële dienstverlening en geen verschil in de commerciële dienstverlening.

4.2 Verschillen tussen regio's

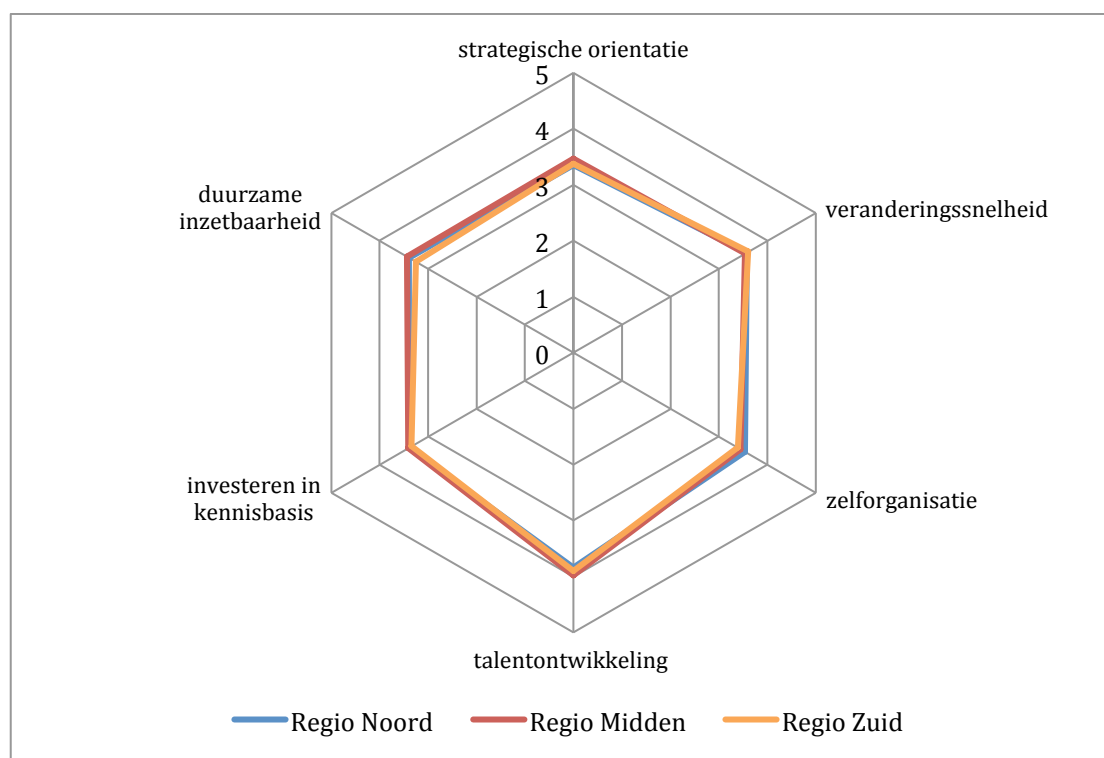
Ook de regio waarin een organisatie actief is, wordt in de literatuur gezien als een factor die van invloed is op innovatie.²¹ Daarom onderscheiden we drie regio's:

- Zuid-Limburg (postcodecijfers > 6120),
- Midden-Limburg (postcodecijfers 6040 – 6120),
- Noord-Limburg (postcodecijfers < 6040).

In alle regio's scoren organisaties gemiddeld 3,7 voor het sociale innovatievermogen. Figuur 27 toont de regionale scores op alle zes pijlers van sociale innovatie.

²¹ Asheim, B. & Gertlet, M. (2005). The geography of innovation in Fagerbert *et al.* (Eds), *The Oxford handbook of innovation*, Oxford: Oxford University Press.

FIGUUR 27. Overzicht sociale innovatie pijlers naar regio



- Figuur 27 laat zien dat er op het eerste oog kleine regionale verschillen op de pijlers zijn. Bij zelforganisatie, talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid gaat het om een significant verschil. Bij zelforganisatie scoort de regio Zuid significant lager dan de regio's Noord en Midden. Bij talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid scoren de organisaties in de regio Midden-Limburg significant hoger dan de organisaties in de andere twee regio's.
- De top 10% uit Zuid-Limburg scoort zelfs 4,4 of hoger op de pijler 'talentontwikkeling' en 4,3 of hoger op de pijler 'interne veranderingssnelheid'. De top 10% uit Midden-Limburg scoort op de pijler 'talentontwikkeling' eveneens 4,4 en op de pijler 'interne veranderingssnelheid' 4,5. De top 10% uit de regio Noord-Limburg scoort op de pijler 'talentontwikkeling' zelfs 4,6 en op de pijler 'interne veranderingssnelheid' net als de regio Zuid-Limburg 4,3.
- Wellicht spelen bij deze kleine verschillen de sectorale structuren van de regio's een rol. Zo zijn er in Noord-Limburg verhoudingsgewijs weinig niet-commerciële dienstverleners en relatief iets meer industriële organisaties dan in de andere regio's. In Zuid-Limburg is de commerciële dienstverlening juist relatief sterk vertegenwoordigd.



Hans Nicolaes
*Manager
Commerciële Zaken
Gaiazoo*

“Binden en boeien is belangrijk, dat kan door mensen nog beter te begeleiden en efficiënter in te zetten in de organisatie.”

Bij Gaiazoo investeren we in eigen mensen en stimuleren mensen om door te groeien. Wij bieden een goede aansturing en begeleiding in de loopbaan. Zo hebben wij bijvoorbeeld een speciale app ontwikkeld voor de flexibele en jonge medewerkers om ze te trainen in gastvrijheid. Het upgraden van skills is voor iedereen belangrijk om een hoger niveau van instroom en daardoor een hoger level van dienstverlening te realiseren.

4.3 Middensegment & baanpolarisatie

Door technologische ontwikkelingen (automatisering en robotisering en het uitbesteden van onderdelen van het bedrijfsproces nemen banen en beroepsgroepen in het middensegment af. Dienstverlenend werk (zoals boekhouden, bewaken van processen, beoordelen van producten en maken van berekeningen) verschuift naar lagelonenlanden. Direct klantcontact wordt vervangen door contact via internet.²²

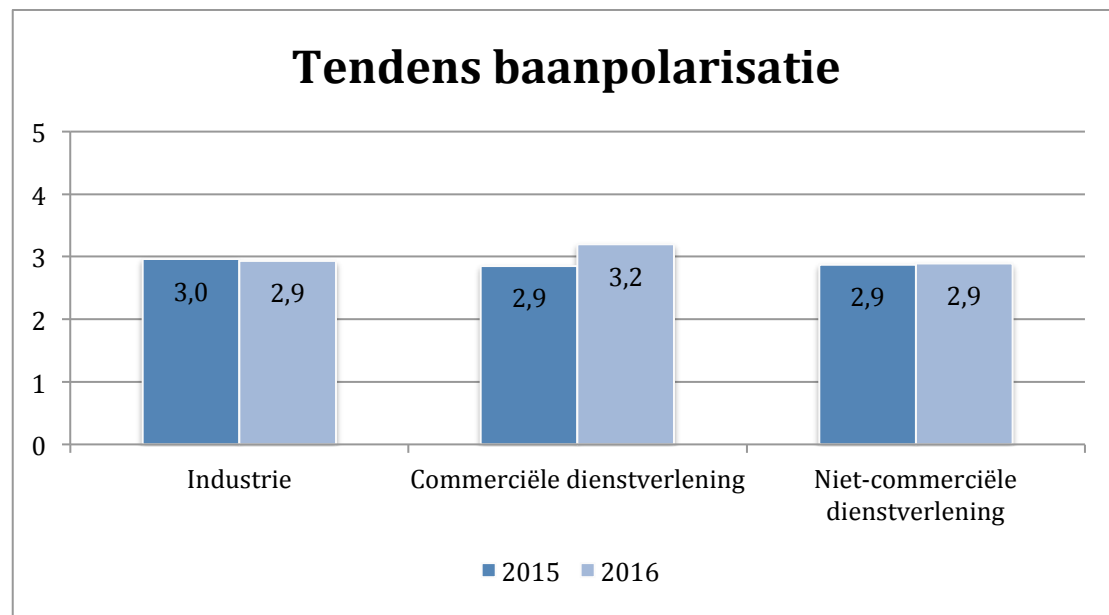
Op de arbeidsmarkt is sprake van baanpolarisatie. De werkgelegenheid en lonen groeien vooral aan de bovenkant van de arbeidsmarkt, maar ook aan de onderkant groeit de werkgelegenheid. Dit gaat ten koste van het middensegment: daar daalt de werkgelegenheid en staan de lonen onder druk. Hierdoor werken mensen die voorheen in middenberoepen werkten, nu vaker in lagerbetaalde banen aan de onderkant van de arbeidsmarkt. Een belangrijke verklaring voor deze ontwikkelingen is de opkomst van ICT, omdat hierdoor andere kwalificaties nodig zijn.²³ Werken aan nieuwe competenties en kwalificaties, kortom employability is derhalve belangrijk voor de grootste groep van medewerkers (=middensegment) op de arbeidsmarkt.

Daarom is sinds de SIML 2015 de vraag toegevoegd of de respondenten herkennen dat het middensegment in hun eigen organisatie door automatisering of offshoring onder druk staat. Deze vraag is geen onderdeel van de standaard SIML, maar is gesteld omdat baanpolarisatie een belangrijke tendens is op de arbeidsmarkt. Van de respondenten geeft 39% aan deze tendens te herkennen en 34% geeft aan deze tendens niet of nauwelijks te herkennen. In 2016 zijn er meer werkgevers die de tendens herkennen dan werkgevers waar deze trend niet of nauwelijks aanwezig is. Grote organisaties (3,2) geven aan significant vaker de tendens van baanpolarisatie te herkennen dan de kleine en middelgrote organisaties (3,0). De regio Midden scoort net als in 2015 lager (2,7) dan de regio's Noord (3,2) en Zuid (3,1). Daarnaast geeft de commerciële dienstverlening aan deze tendens het meest te zien in hun organisaties (3,2), terwijl de industrie en niet-commerciële dienstverlening deze trend iets minder duidelijk zien (2,9).

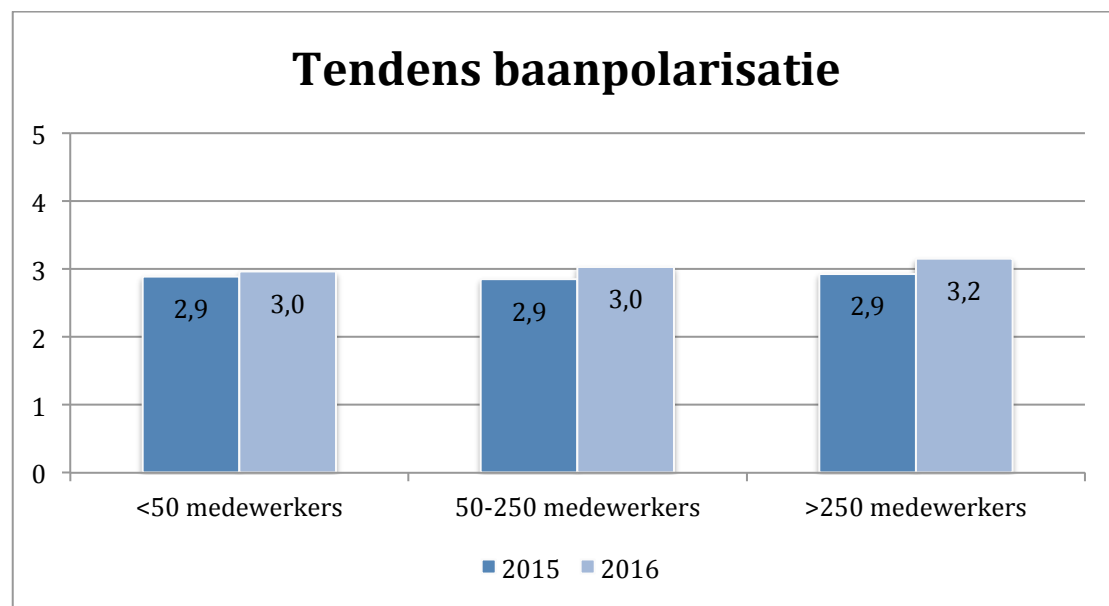
²² Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, (2013). *Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Den Haag/Amsterdam: Amsterdam University Press. & Stoffers, J. (2016). Employability, werkend perspectief voor de middengroep op de arbeidsmarkt. Heerlen: Zuyd Research.

²³ Van der Berge, W. & Ter Weel, B. (2015). *Middensegment onder druk: Nieuwe kansen door technologie: Baanpolarisatie in Nederland*. Den Haag: Centraal Planbureau.

FIGUUR 28. Middengroep naar sector



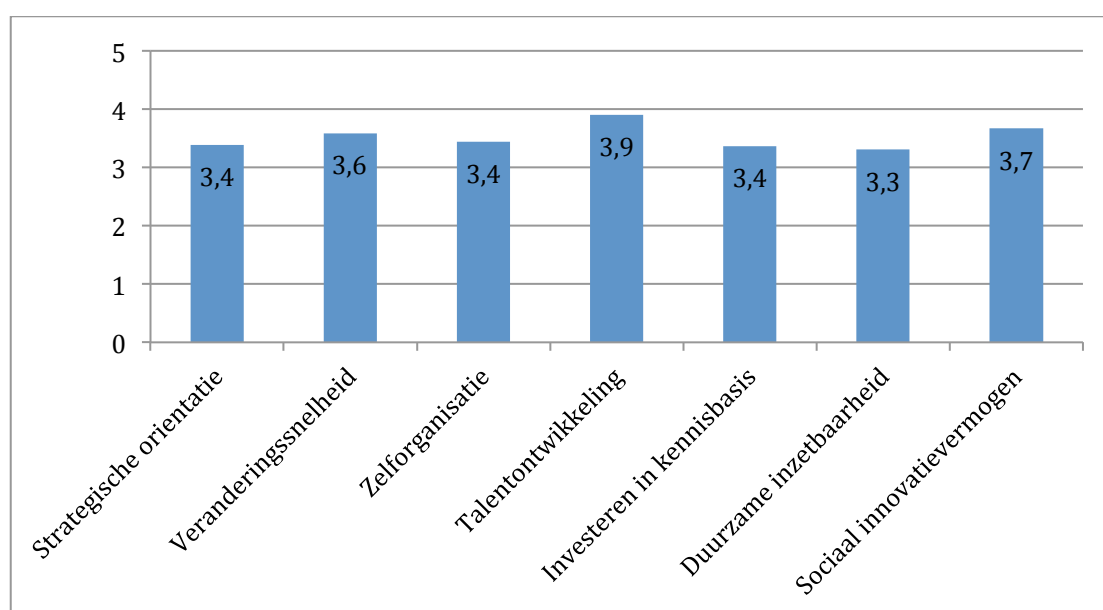
FIGUUR 29. Middengroep naar grootte van de organisatie



5. Conclusies

De resultaten van de SIML laten zien dat Limburgse organisaties op alle zes pijlers van sociale innovatie meer dan voldoende scores. Figuur 30 geeft aan dat de score op de meeste pijlers op of rond de 3,4 zit. Talentontwikkeling springt er met 3,9 duidelijk uit en helpt het gemiddelde totale sociale innovatievermogen afgerond op 3,7 uit te komen. Dit betekent dat Limburgse werkgevers veel aandacht besteden aan de ontwikkeling van hun personeel en het informele leren op de werkvloer, zie ook de woordwolk over vormen van leren in figuur 18. Het versterken van de persoonlijke ontwikkeling, waarbij ingezet wordt op het bieden van uitdagingen en het leren op de werkvloer, staat centraal.

FIGUUR 30. Sociale innovatie in Limburg in 2016, per pijler en totaal



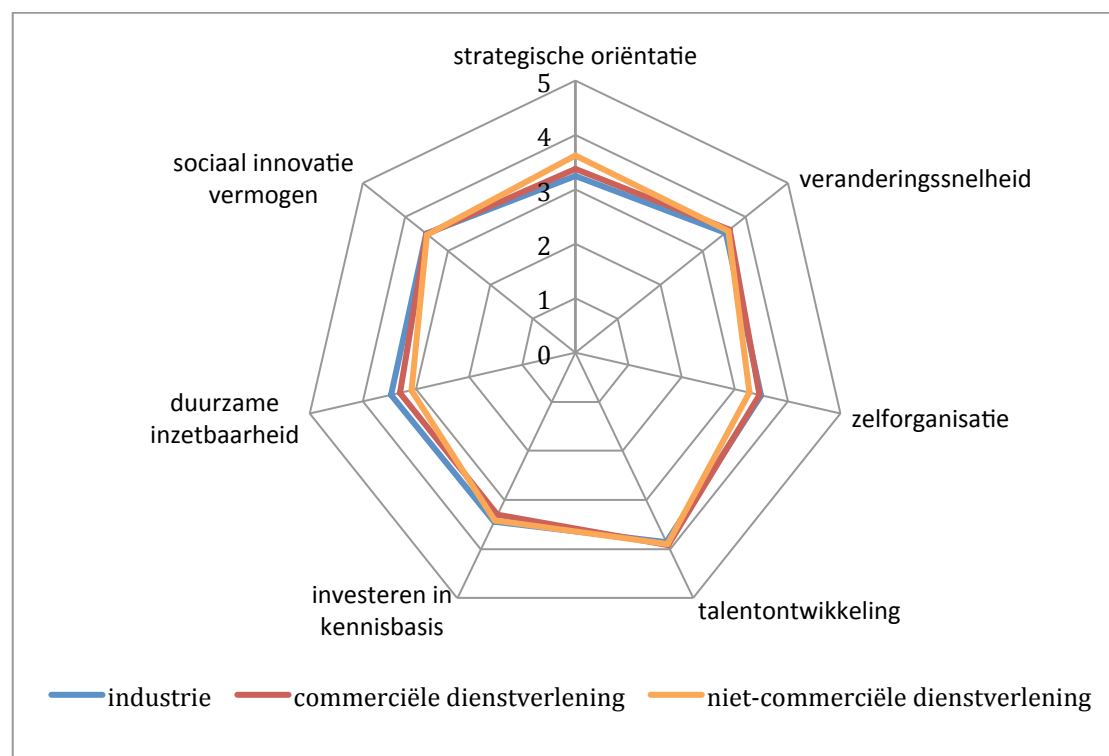
Ook vorig jaar stond de aandacht voor de ontwikkeling van het personeel hoog in het vaandel van de Limburgse werkgevers. Toen scoorde de pijler talentontwikkeling het hoogst met 3,9. Interne veranderingssnelheid is zowel in 2015 (3,5) als in 2016 (3,6) de tweede hoogst scorende pijler. In 2015 scoorden de Limburgse werkgevers gemiddeld 3,5 op het sociale innovatievermogen, in 2016 is dit gemiddelde gestegen naar 3,7. Hoewel de gemiddelde scores op de pijlers slechts een kleine toename laten zien ten opzichte van vorig jaar, heeft interne veranderingssnelheid, net als in 2015, een inhaalslag gemaakt en is gestegen van 3,5 naar 3,6.

Daarentegen blijft de duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerkers bij de Limburgse werkgevers achter. Deze pijler heeft de laagste score (3,3) van alle pijlers van sociale innovatie. Daarmee vormt de mate waarin er rekening wordt gehouden met de duurzame inzetbaarheid van de oudere medewerkers het grootste obstakel voor het van de grond krijgen van het sociale innovatiebeleid. Opvallend aangezien duurzame inzetbaarheid een belangrijk aandachtspunt in het beleid is geweest de afgelopen jaren. Deze score komt vooral voort uit de lage gemiddelde score (2,6) die bedrijven geven aan de mate waarin hun oudere medewerkers regelmatig van werkzaamheden wisselen.

Strategische oriëntatie heeft samen met zelforganisatie en investeren in kennisbasis met een gemiddelde score van 3,4 een middenpositie. Hier zijn geen significante verschillen ten opzichte van de resultaten van vorig jaar. Limburgse organisaties hebben hier geen grote verbeteringen in gemaakt. Uit de resultaten blijkt dat de Limburgse werkgevers zich het meest richten op netwerk als het gaat om de pijler 'strategische oriëntatie'. Kijkend naar de pijler 'zelforganisatie' blijkt dat de Limburgse organisaties voornamelijk bezig zijn met openheid. Verder blijkt bij de pijler 'investeren in kennisbasis' dat organisaties hun medewerkers vooral aanmoedigen om te werken aan hun vaardigheden en dat medewerkers voornamelijk zelf het initiatief nemen om trainingen of opleidingen te volgen.

Ook in 2016 zijn er sectorale verschillen in de pijlers van sociale innovatie. Alle drie sectoren scoren gemiddeld 3,7 op het sociale innovatievermogen. Er zijn significante verschillen op vijf van de zes pijlers (zie figuur 31). Alleen de pijler 'talentontwikkeling' toont geen significante sectorale verschillen. Strategische oriëntatie, zelforganisatie en duurzame inzetbaarheid laten de grootste sectorale verschillen zien, in tegenstelling tot vorig jaar toen duurzame inzetbaarheid geen sectorale verschillen liet zien. De industrie scoort het hoogst op duurzame inzetbaarheid en de niet-commerciële dienstverlening het laagst. In de industrie is de aandacht voor duurzame inzetbaarheid daarmee significant toegenomen en in de niet-commerciële dienstverlening significant afgenomen. De commerciële dienstverlening laat geen significante verschillen zien ten opzichte van vorig jaar. Op de pijlers interne veranderingssnelheid en talentontwikkeling scoort de commerciële dienstverlening het hoogst. Op de pijlers zelforganiserend vermogen, investeren in kennisbasis en duurzame inzetbaarheid scoort de industrie het hoogst.

FIGUUR 31. Sociale innovatie naar pijler en sector



De resultaten laten zien dat organisatiegrootte weinig invloed heeft op het sociale innovatievermogen. Over het algemeen zijn er geen significante verschillen tussen middelgrote en grote organisaties. Die zijn er wel tussen grote en kleine organisaties – voor bijna alle pijlers. Zo scoren kleine organisaties significant hoger op de pijlers interne veranderingssnelheid en zelforganiserend vermogen. De grote organisaties scoren hoger op strategische oriëntatie op sociale innovatie.

Voor een aantal pijlers zijn significante regionale verschillen te zien. Op zelforganiserend vermogen scoort de regio Noord-Limburg significant beter dan de overige regio's. De organisaties in de regio Midden-Limburg scoren significant hoger op de pijlers talentontwikkeling en duurzame inzetbaarheid.

Een belangrijke bevinding is dat organisaties met een groter sociaal innovatievermogen betere prestaties laten zien op verschillende terreinen:

- omzetgroei;
- het ontwikkelen van nieuwe producten en diensten;
- duurzaamheid;
- ziekteverzuim.

Ook in de voorgaande jaren toonden de resultaten van de SIML dat organisaties met een groter sociaal innovatievermogen beter presteren op bovenstaande vier terreinen. Dat dit nu al meerdere jaren achtereen blijkt, bestendigt het karakter van deze positieve aspecten van sociaal innovatievermogen en benadrukt wederom dat sociale innovatie cruciaal is voor de concurrentiekracht en prestaties van zowel bedrijven als non-profitorganisaties. De monitor laat zien dat Limburgse werkgevers afgelopen jaar sprongen hebben gemaakt als het gaat om sociale innovatie. Met een gemiddelde score van 3,7 uit 5 is er nog volop ruimte voor verbetering. Daarbij moet wel de kanttekening gemaakt worden dat de monitor zich baseert op het beeld dat de bedrijven van zichzelf hebben.

Literatuurlijst

- Asheim, B. & Gertlet, M. (2005). The geography of innovation in Fagerbert *et al.* (Eds), *The Oxford handbook of innovation*, Oxford: Oxford University Press.
- Aslander, M. & Witteveen, E. (2015). *Nooit af*. Amsterdam/Antwerpen: Uitgeverij Business Contact.
- Borghans, L., Fouarge, D., Grip, A. de, & Thor, J. van, (2014). *Werken en leren in Nederland*, ROA-R-2014/3, Maastricht.
- Camison-Zornoza, C. *et al.* (2004). A meta-analysis of innovation and organizational size. *Organization Studies*, 25, 331-361.
- CBS Statline (2017). *Ziekteverzuimpercentage; bedrijfstakken (SBI 2008) en bedrijfsgrootte*. Via: statline.cbs.nl Geraadpleegd op 22-02-2017.
- Chang, J., O'Neill, G., & Travaglione, A. (2016). Demographic influences on employee trust towards managers. *International Journal of Organizational Analysis*, 24(2), 246-260.
- Cheng, C. C. J. & Huizingh, E. K. R. E. (2014). When is open innovation beneficial? The role of strategic orientation. *Journal of Product Innovation Management*, 31, 1235-1253.
- Damanpour, F. (1992). Organizational size and innovation. *Organization studies*, 13(3), 375-402.
- Gatignon, H. & Xuereb, J. M. (1997). Strategic orientation of the firm and new product performance. *Journal of Marketing Research*, 34(1), 77-90.
- Hossain, M. & Anees-ur-Rehman, M. (2016). Open innovation: An analysis of twelve years of research. *Strategic Outsourcing: An International Journal*, 9(1), 22-36. DOI: 10.1108/SO-09-2015-0022
- Howaldt, J., Oeij, P. R. A., Dhondt, S., & Frontier, B. (2016). Workplace innovation and social innovation: an introduction. *World Review of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 12(1), 1-12.
- Lawson, B., Peterson, K. J., Cousins, P. D., & Handfield, R. B. (2009). Knowledge Sharing in Interorganizational Product Development Teams: The Effect of Formal and Informal Knowledge Socialization Mechanisms. *The Journal of Product Innovation Management*, 26(2), 156-172.
- Limburg Economic Development (LED) (08-03-2017). *Een onderkoepelende organisatie*. Geraadpleegd op: <http://www.ledbrainport2020.nl/over-led/missie-en-visie.html>
- Porter, M. E. (1980). *Competitive strategy*. New York: The Free Press.

- Ramos, J., Anderson, N., Peiró, J. M., & Zijlstra, F. (2016). Studying innovation in organizations: a dialectic perspective—introduction to the special issue. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(4), 477-480. DOI: 10.1080/1359432X.2016.1192364
- Stoffers, J. (2016). Employability, werkend perspectief voor de middengroep op de arbeidsmarkt. Heerlen: Zuyd Research.
- Stoffers, J. M. M. & Van der Heijden, B. I. J. M. (2014). Participatie van oudere werknemers in innovatie. *Tijdschrift voor Ontwikkeling in Organisaties*, 4(2), 52-57.
- Van der Berge, W. & Ter Weel, B. (2015). *Middensegment onder druk: Nieuwe kansen door technologie: Baanpolarisatie in Nederland*. Den Haag: Centraal Planbureau.
- Van der Heijden, B. I. J. M. (2011). *‘Als het getij verloopt, verzet men de bakens.’* Nijmegen: Radboud University Nijmegen.
- Van Knippenberg, D. & Hogg M. A. (2003). A social identity model of leadership effectiveness in organizations. *Research in Organizational Behavior*, 25, 243-296.
- Van Vuuren, T., Caniëls, C. J. M., & Semeijn, J. H. (2011). Duurzame inzetbaarheid en een leven lang leren. *Gedrag en organisatie*, 24(4), 356-373.
- Volberda, H. & Bosma, M. (2011). *Innovatie 3.0, Slimmer managen, organiseren en werken*. Amsterdam: Mediawerf Uitgevers.
- Volberda, H. W., Van den Bosch, F. A. J., & Janzen, J. J. P. (2007). *Slim managen, innovatief organiseren*. Rotterdam: Erasmus Research Institute of Management (ERIM).
- Wetenschappelijke Raad voor het Regeringsbeleid, (2013). *Naar een lerende economie: Investeren in het verdienvermogen van Nederland*. Den Haag/Amsterdam: Amsterdam University Press.

Bijlage: Opzet onderzoek

Dit onderzoek naar sociale innovatie in Limburg is opgezet door Network Social Innovation (NSI) en uitgevoerd in de maanden november 2016 tot maart 2017 door het Lectoraat Employability van Zuyd Hogeschool en het Researchcentrum voor Onderwijs en Arbeidsmarkt (ROA) Universiteit Maastricht in samenwerking met de Limburgse Werkgevers Vereniging (LWV).

In totaal zijn er 198 respondenten aan de vragenlijst begonnen waarvan er 193 de vragenlijst gedeeltelijk of helemaal hebben ingevuld. Deze respondenten vertegenwoordigen 193 organisaties. Van deze organisaties is 32% actief in de industrie, 48% in de commerciële dienstverlening en 20% in de niet-commerciële dienstverlening. Verder is de verdeling van de respondenten over de regio's niet gelijk. Meer dan de helft van de respondenten is gevestigd in Zuid, 28% is gevestigd in de regio Noord en 16% in de regio Midden-Limburg. Van de organisaties die hebben deelgenomen aan het onderzoek heeft 28% minder dan 50 medewerkers (kleinbedrijf), 35% heeft 50-250 medewerkers (middenbedrijf) en 37% heeft meer dan 250 medewerkers (grootbedrijf). Deze verdeling is wel nagenoeg gelijkmatig.

In een aanvullend groepsinterview hebben we de noodzaak en het belang van sociale innovatie in Limburgse organisaties vastgesteld. Gezien de grote veranderingen en uitdagingen op de Limburgse arbeidsmarkt, onderstrepen de geïnterviewden het belang van sociale innovatie en onderliggende pijlers.



*Van links naar rechts:
Anne Kleefstra (Zuyd
Hogeschool), Reinier op den
Kamp (Manpower), Ellen
van Beek (Brightlands
Chemelot Campus), Jeroen
Kluytmans (DSM), Judith
Kochen (AZL) & Erik
Canisius (Zuyd Hogeschool)*

Zuyd
Hogeschool



Maastricht University *Leading in Learning!*

